

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2015/2016**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL - TII

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NAS FORÇAS
ARMADAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

CMG M Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
NAS FORÇAS ARMADAS

CMG M Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2015/2016

Pedrouços 2016



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
NAS FORÇAS ARMADAS

CMG M Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2015/2016

Orientador: CMG AN Nuno Manuel Nunes Neves Agostinho

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso Anti-plágio

Eu, Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva, declaro por minha honra que o documento intitulado O Comportamento Organizacional das Forças Armadas, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOG 2015-2016** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 19 de abril de 2016

Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva
Capitão-de-mar-e-guerra



Agradecimentos

A elaboração e conclusão de um trabalho final do Curso de Promoção a Oficial General, representa um marco a que não seria possível atingir, sem ter beneficiado das ideias, experiência, apoio e conselhos dos vários camaradas que fazem parte desta Instituição. Por este motivo, os meus primeiros agradecimentos são dirigidos à Instituição Militar e aos camaradas com quem tive e tenho o privilégio de procurar servir, onde se incluem naturalmente os meus distintos camaradas auditores de curso.

Em segundo lugar ao Instituto Universitário Militar, pela competência como continua a desempenhar a sua importantíssima missão de ensinar e desenvolver o espírito conjunto. Neste plano merece particular relevância o meu Orientador, Sr. Capitão-de-mar-e-guerra de Administração Naval Neves Agostinho, pela paciência com que sempre esclareceu as dúvidas, e pelo detalhe e rigor com que sempre ofereceu o seu apoio, bem como, o Diretor de Curso, Sr. Contra-almirante Engenheiro Maquinista Naval Valente dos Santos, pela forma transparente, dedicada e amiga como sempre esteve presente em todos os acontecimentos relativos ao curso.

Não me é possível deixar de referir, todos os que quiseram, com o seu inestimável contributo, dar relevância a esta investigação, começando pelos mil novecentos e cinquenta e nove militares anónimos, dos quadros permanentes e do regime de contrato e de voluntariado, que voluntariamente decidiram responder ao questionário de investigação enviado e que permitiu conduzir o estudo em questão, bem como ao apoio especializado fornecido e aconselhado pelo prof. Dr. Luís Nascimento, o capitão-de-mar-e-guerra Custódio Lopes, a tenente-coronel Ana Baltazar, o capitão-tenente Oliveira Vieira, o major Vicente Custódio, o tenente Gonçalves de Deus, a tenente Carla Mairos e a tenente Inês Vieira.

Contudo, os alicerces que suportam toda a capacidade de enfrentar desafios e que motivam para o sucesso e a realização de todo este trabalho, são relegados muitas vezes para um plano secundário. À minha mulher, Filomena, aos meus filhos e genro, Susana, André e Elton, por estas ansiedades, ausências, e algumas inseguranças, a que sempre responderam com um incomensurável apoio e compreensão, o meu sincero agradecimento e amor.



Índice

Introdução	1
1.Enquadramento teórico.....	8
1.1. Comportamento Organizacional	8
1.2. Motivação	11
1.2.1. Motivação Intrínseca	13
1.2.2. Motivação Extrínseca	13
1.2.3. Teorias da motivação.....	14
1.3. Comprometimento Organizacional.....	15
1.3.1. Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional.....	16
1.3.2. Antecedentes e Consequências do Comprometimento.....	18
1.4. Modelo integrador de comprometimento e motivação	20
2.Metodologia	23
2.1. Amostra.....	24
2.2. Instrumento	25
2.3. Opções estatísticas de análise de dados	26
3.Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	30
3.1. Análise descritiva.....	30
3.1.1. Variáveis sociodemográficas.....	30
3.1.2. Comprometimento organizacional	32
3.1.3. Motivação	34
3.2. Fidelidade	35
3.3. Validade	36
3.4. Análise das Medidas de Associação	37
3.5. Análise da capacidade de previsão da motivação	38
3.6. Análise das variáveis sociodemográficas no comprometimento organizacional e na motivação.....	40
3.6.1. Análise da categoria no CO e MO.....	40
3.6.2. Análise da forma de prestação de serviço no CO e MO.....	41
3.6.3. Análise do Ramo no CO e MO	42



3.6.4. Análise da idade no CO e MO.....	43
3.6.5. Análise do género no CO e MO	43
3.6.6. Relação CO versus MO	44
Conclusões e Recomendações	45
Bibliografia	50

Índice de Anexos

Anexo A — Decreto-Lei n.º 31/2015 – Fixação dos efetivos das FFAA para 2015 (Governo, 2015)	Anx A-1
--	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A — Questionário relativo Comportamento Organizacional nas FFAA. Apd A-1	
Apêndice B — Conceitos, dimensões, componentes, indicadores e variáveis do questionário	Apd B-1
Apêndice C — Medidas de estatística descritiva.....	Apd C-1
Apêndice D — Análise de Dados	Apd D-1
Apêndice E — Tabelas estatísticas.....	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Definição de Comportamento Organizacional.....	3
Figura 2 – Objetivo geral e objetivos específicos da investigação	5
Figura 3 – Quadro comparativo de teorias da motivação nas organizações.....	14
Figura 4 – Uma taxonomia das teorias da Motivação	14
Figura 5 – Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional.....	19
Figura 6 – Modelo integrado do comprometimento e da motivação dos empregados 20	
Figura 7 – Quantitativo de militares por Ramo, categoria e forma de prestação de serviço.....	30
Figura 8 – Quantitativo de militares por Género	32
Figura 9 – Quantitativo de militares por Idade	31
Figura 10 – Quantitativo de militares por Ramo.....	31
Figura 11 – Quantitativo de militares por Categoria.....	32
Figura 12 – Quantitativo de militares por forma de prestação de serviço	32



Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questão central e questões derivadas.....	6
Tabela 2 – Definições conceituais de Motivação	12
Tabela 3 – As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional	16
Tabela 4 – Efetivos militares dos QP na estrutura orgânica das FFAA.....	24
Tabela 5 – Efetivos de militares em RV e RC	24
Tabela 6 – Amostra aleatória estratificada proporcional.....	25
Tabela 7 – Quantitativos de militares por Ramo, categoria e forma de prestação de serviço.....	30
Tabela 8 – Resumo das estatísticas descritivas do COAfe, CONor e COCal	33
Tabela 9 – Resumo das estatísticas descritivas da MI e ME	34
Tabela 10 – Resumo do teste de hipóteses	39
Tabela 11 – Correlação CO versus MO.....	44
Tabela 12 – Regressão múltipla CO versus MO.....	44
Tabela 13 – Conceitos, dimensões, indicadores e variáveis do questionário.....	Apd B-1
Tabela 14 – Medidas de estatística descritiva	Apd C-1
Tabela 15 – Análise de dados.....	Apd D-1
Tabela 16 – Estatísticas descritivas COAfe, CONorm, COCalc	Apd E-1
Tabela 17 – Estatísticas descritivas COAfe, CONorm, COCalc	Apd E-1
Tabela 18 – Estatísticas descritivas COAfe, CONorm, COCalc	Apd E-2
Tabela 19 – Estrutura fatorial da Escala de Comprometimento Organizacional	Apd E-2
Tabela 20 – Matriz Fatorial da Escala de Comprometimento Organizacional.	Apd E-2
Tabela 21 – Estatísticas descritivas MI e ME	Apd E-3
Tabela 22 – Estatísticas descritivas MI e ME	Apd E-3
Tabela 23 – Estatísticas descritivas MI e ME	Apd E-3
Tabela 24 – Coeficientes de fiabilidade: Escala de CO	Apd E-4
Tabela 25 – Estatística de item-total: Escala de CO	Apd E-4
Tabela 26 – Coeficiente de fiabilidade: Escalas primárias do WPI.....	Apd E-4
Tabela 27 – Estatística de item-total: Escala de WPI	Apd E-5
Tabela 28 – Correlações das variáveis.....	Apd E-6
Tabela 29 – Regressão múltipla: MI como variável dependente	Apd E-6
Tabela 30 – Regressão múltipla: ME como variável dependente	Apd E-7



Tabela 31 – Diferenças por Categoria: ANOVA	Apd E-7
Tabela 32 – Diferenças por forma de prestação de serviço: ANOVA	Apd E-8
Tabela 33 – Diferenças por Ramo: ANOVA	Apd E-8
Tabela 34 – Diferenças por Idade: ANOVA	Apd E-9
Tabela 35 – Diferenças por Género: ANOVA	Apd E-10



Resumo

O comportamento organizacional, como disciplina multidisciplinar, deve ser estudado no âmbito de variáveis micro, meso e macro. Desta forma, optou-se pelo estudo entre a relação dos conceitos de motivação e de comprometimento organizacional, os quais têm assumido especial interesse por parte de alguns autores, uma vez que estipulam que os dois conceitos unidos transformam-se num acréscimo de produtividade tanto para as organizações como para os colaboradores.

Este estudo pretendeu analisar os conceitos de comprometimento organizacional e de motivação em todas as suas dimensões, no contexto das Forças Armadas Portuguesas.

Para concretizar os objetivos do estudo foi aplicado um questionário a militares dos quadros permanentes e a militares do regime de contrato / voluntariado dos três Ramos das Forças Armadas Portuguesas. Neste questionário foram utilizadas duas escalas distintas: as Escalas do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1997) adaptadas por Nascimento (2008) para verificação do comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo e a Escala do “Work Preference Inventory” (WPI) para a verificação da motivação intrínseca e extrínseca dos militares. Verificou-se que o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares das FFAA, em várias dimensões, confirmando-se assim a questão central formulada.

Palavras-chave

Comportamento Organizacional; Comprometimento Organizacional; Motivação; Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca; Comprometimento Afetivo; Comprometimento Normativo; Comprometimento Calculativo; FFAA.



Abstract

The organizational behavior should be studied as a multidisciplinary discipline, within micro, meso and macro variables. Thus, it was decided to study the relationship of motivation concepts (MO) and organizational commitment (CO), which have taken special interest by some authors, since they stipulate that the two linked concepts are transformed in productivity growth for organizations and employees.

This study intended to analyze the concepts of organizational commitment and motivation in all its dimensions in the context of the Portuguese Armed Forces.

To achieve the objectives of the study it was delivered a questionnaire to military of permanent and in contract / volunteer regime staff of the three branches of the Portuguese Armed Forces. In this questionnaire two different scales have been used: the Organizational Commitment scales (Meyer and Allen, 1997) adapted by Nascimento (2008) in order to check affective, normative and calculative commitment and the "Work Preference Inventory" (WPI) scale to verify the intrinsic and extrinsic motivation of the military.

It was verified that organizational commitment influences the motivations of armed forces personnel in various dimensions, confirming therefore the formulated central question.

Keywords

Organizational behavior; Organizational commitment; Motivation; Intrinsic motivation; Extrinsic motivation; Affective commitment; Normative commitment; Continuance commitment; Armed Forces.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AIO	Amplitude interquartilica
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CIDIUM	Centro de Investigação de Segurança e Defesa do Instituto Universitário Militar
CO	Comprometimento Organizacional
CO Afe	Comprometimento Organizacional Afetivo
CO Cal	Comprometimento Organizacional Calculativo
CO Nor	Comprometimento Organizacional Normativo
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
IUM	Instituto Universitário Militar
MO	Motivação
ME	Motivação Extrínseca
MI	Motivação Intrínseca
FFAA	Forças Armadas Portuguesas
NEP	Normas de Execução Permanente
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadros Permanentes
RC / RV	Regime de contrato / Regime de voluntariado
TII	Trabalho de Investigação Individual
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
WPI	<i>Work Preferences Inventory</i>



Introdução

Nas últimas quatro décadas tem existido grande pressão sobre as organizações militares para que elas mudem e se adaptem às evoluções da sociedade e procurem rentabilizar ao máximo os seus recursos. Como consequência das recentes alterações legislativas e as consequentes modificações estruturais induzidas, através das linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas (FFAA), abreviadamente designadas por “Defesa 2020” (Conselho de Ministros, 2013), a tutela, como elemento que introduz constrangimentos à organização militar, está a reduzir os efetivos das FFAA atribuindo-lhes menores recursos e exigindo-lhes maior grau de operacionalidade. Os orçamentos atribuídos são cada vez menores, exigindo um maior rigor nas atividades de gestão com uma definição clara das prioridades relativamente às tarefas que têm de desempenhar para se atingirem os objetivos. A organização deixou de ser impermeável à sua envolvente. Aparecem elementos como a opinião pública e as comunidades a interferirem nos processos internos da sua atividade.

Os militares, como quaisquer cidadãos, estabelecem entre si e a organização militar, um contrato psicológico, ou o denominado “indisível organizacional”, sendo entendido como o reflexo subjetivo e individual das obrigações do indivíduo para com a organização e das obrigações do empregador para consigo. As recentes alterações no estatuto dos militares das FFAA, através das alterações das regras de passagens à reserva e à reforma, dos limites de idade, das condições de promoção, entre outras, poderão servir de constrangimentos à organização militar, e consequentemente afetar os comportamentos e desempenhos correntes desses militares. Estes comportamentos passam pelo grau de comprometimento que os militares querem estabelecer com a organização militar, os quais irão afetar as suas motivações para os desempenhos esperados, sendo por isso oportuno e pertinente conduzir uma investigação relativamente ao padrão de comprometimento dos militares das FFAA, bem como a verificação do grau de motivação desses militares.

Enquadramento e justificação do tema

Este trabalho de investigação está inserido no projeto de investigação do Centro de Investigação de Segurança e Defesa do Instituto Universitário Militar (CIDIUM) denominado “O erro nas operações Militares: o caso da Força Aérea Portuguesa”.

O tema está inserido na área da Administração, propondo-se compreender, no contexto das alterações legislativas e estruturais recentemente aprovadas pela Reforma “Defesa 2020”, as quais apontam no sentido da racionalização do dispositivo das FFAA visando a



economia de meios e a rentabilização do apoio logístico, se os militares da FFAA estão comprometidos e motivados para com a organização, bem como compreender que tipos de relações existem entre o comprometimento organizacional (CO) e a motivação (MO) nas suas diferentes componentes ou dimensões.

Toda a pesquisa entre os temas de CO e MO, assim como as ligações entre as diferentes formas de motivação e diferentes focos de comprometimento são ainda pouco estudados e parecem evoluir de forma independente na investigação realizada no âmbito da Psicologia Organizacional (Meyer, Becker e Van den Berghe, 2004). Isto acontece pois os investigadores da área do CO têm ignorado os aspetos motivacionais como sendo influentes no comprometimento dos colaboradores, e os investigadores da área de MO raramente abordam o CO como variável importante nas suas pesquisas. Tal facto deve-se às teorias onde os conceitos são originários (Steers, 1996), pois as teorias da motivação no trabalho surgem a partir das teorias gerais da motivação, ao contrário das teorias do Comprometimento Organizacional, as quais têm evoluído a partir da Sociologia (Kanter, 1968) e da Psicologia Social (Kiesler, 1971).

A escolha das escalas de mensuração do CO (Meyer e Allen, 1997) deve-se ao facto de terem sido aplicadas em contexto português (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), tendo merecido maior atenção em termos empíricos (Maia, 2011, p. 59) e terem sido aplicadas no contexto da Marinha (Mairós, 2014). Optou-se pela escolha do Work Preferences Inventory (WPI) neste estudo em virtude de já ter sido aplicada ao contexto militar no Exército (Fernando e Sousa, 1997), na Força Aérea (Barbosa, 2009) e na Marinha (Mairós, 2014).

O tema deste trabalho de Investigação Individual (TII) consiste no “Comportamento Organizacional nas Forças Armadas”. Como se disse anteriormente, este tema está inserido no projeto de investigação do CIDIUM do IUM denominado “O erro nas operações Militares: o caso da Força Aérea Portuguesa”. Importava, assim, verificar, dentro do erro organizacional atribuído a este projeto, quais os objetivos que poderiam ser atribuídos ao tema em estudo. Foi assim conduzida uma entrevista informal com a responsável pelo projeto de investigação acima mencionado (TCOR ENGAER Ana Baltazar) a qual se congratulou com o presente estudo relativo ao comprometimento organizacional e as motivações dos militares das FFAA, uma vez que estudos no âmbito do Comportamento Organizacional são, cada vez mais, essenciais para a melhoria dos resultados produtivos e humanos no trabalho (Jorge, Palma e Baltazar, 2015, p. 193).

Torna-se assim importante estabelecer uma definição de Comportamento Organizacional. De acordo com (Mitchell e Larson, 1987, p. 4), o Comportamento Organizacional é uma área de estudos orientada para o desenvolvimento de uma melhor compreensão do comportamento humano, com o intuito de utilizar esse conhecimento para melhorar a satisfação e a produtividade das pessoas em contexto organizacional.

Pese embora a definição acima referida (entre outras) seja referência relevante da literatura científica, propõe-se outra definição do conceito, de acordo com o apresentado na figura seguinte:

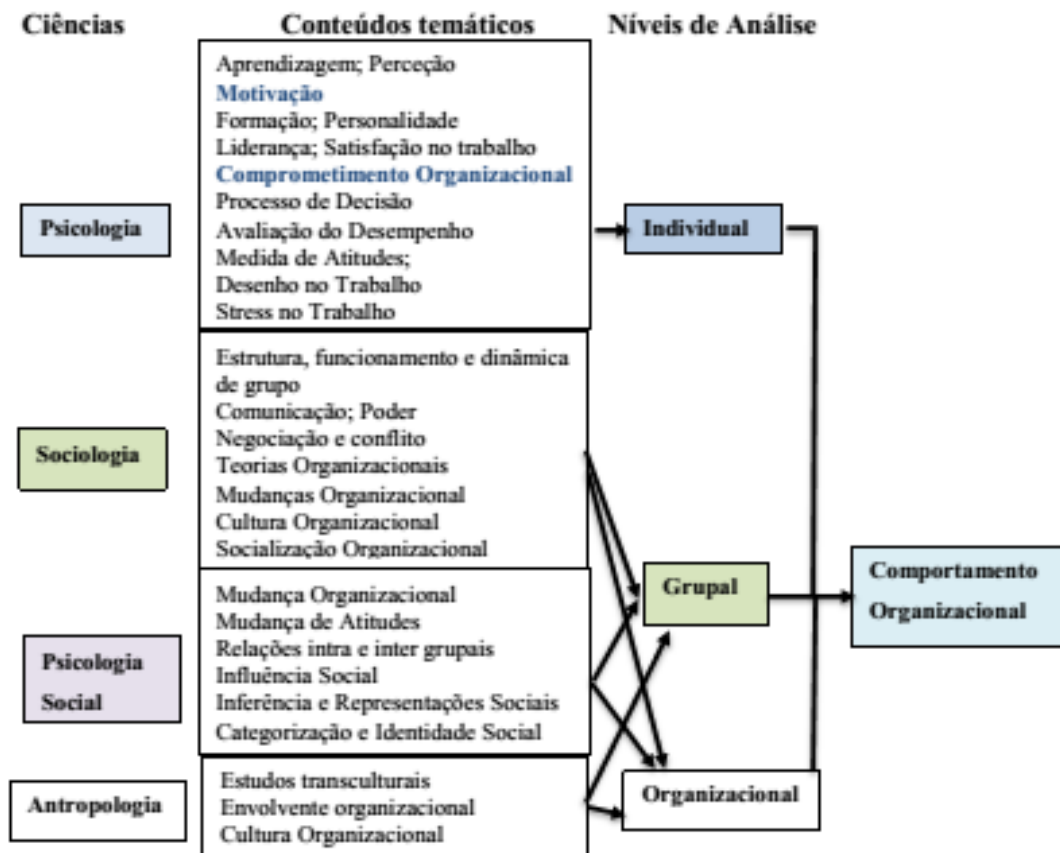


Figura 1 -Definição de Comportamento Organizacional

Fonte: (Autor, 2015)

Podemos assim referir que o Comportamento Organizacional é um campo de estudos teórico-prático, multidisciplinar, que visa melhorar os resultados das organizações através da mudança de comportamentos das pessoas (nível micro), dos grupos (nível meso) e das organizações (nível macro) (Cunha, et al., 2014).

Pretende-se assim conduzir um estudo de comportamento organizacional ao nível micro nas FFAA, avaliando as variáveis **Motivação**, considerando a motivação **intrínseca** ao trabalho, a qual se traduz na vontade de trabalhar, na realização dos objetivos, no desempenho das tarefas, na força que leva à ação, na resistência e na resiliência; e a



motivação **extrínseca** ao trabalho, a qual se relaciona com a procura de recompensas, reconhecimento externo, competição, avaliação e incentivos tangíveis; e o **Comprometimento Organizacional**, o qual é entendido como uma força de vinculação de uma dada natureza entre um indivíduo e um objeto no local de trabalho. A natureza desta força pode ser **afetiva**, quando se trata de uma ligação emocional entre o indivíduo e o seu local de trabalho, **normativa**, quando um indivíduo considera ser um dever moral continuar a colaborar com a organização, ou **calculativa**, quando um indivíduo considera que os custos associados à sua saída são superiores aos de continuar na organização (Allen e Meyer, 1990) (Meyer e Allen, 1997).

No presente trabalho será, porventura, necessário recorrer a outros conceitos, no âmbito anteriormente referido ou mesmo relacionados com o comportamento organizacional, com o comprometimento organizacional e com a motivação, que se venham a entender como necessários, para um melhor enquadramento e compreensão da problemática do comprometimento organizacional e a sua relação com a motivação dos militares das FFAA.

Objeto do estudo e sua delimitação

O presente estudo incide sobre a identificação e a caracterização dos níveis de motivação e de comprometimento organizacional dos militares dos três Ramos das FFAA, quer dos Quadros Permanentes (QP), quer do Regime de Contrato e Voluntariado (RC / RV), dando a conhecer à organização qual o padrão desses níveis, e compreender melhor as relações entre os dois conceitos e as suas dimensões.

Deste modo o estudo a realizar será extensível a militares do QP e RC/RV, dos três Ramos das FFAA, através da aplicação de um questionário, o qual, poderá constituir uma eventual limitação prática na recolha de respostas.

Considerando ser impraticável recolher respostas de toda a população (cerca de 32000 militares do QP e RC/RV) considera-se ser aconselhável recolher uma amostra estratificada dessa população.

Objetivos da investigação

O objetivo geral da presente investigação consiste em “verificar se o comprometimento organizacional está relacionado com as motivações dos militares das Forças Armadas”.

Para se atingir o objetivo proposto, importa definir objetivos específicos que se apresentam na figura abaixo.

OG: Verificar se o Comprometimento Organizacional está relacionado com as motivações dos militares das FFAA

OE1: Averiguar qual o comprometimento organizacional dos militares das FFAA

OE2: Averiguar o tipo de motivação dos militares das FFAA

OE3: Identificar e analisar as relações existentes entre o comprometimento organizacional e a motivação dos militares das FFAA

Figura 2 -Objetivo geral e objetivos específicos da investigação

Fonte: (Autor, 2015)

Questões da investigação e hipóteses

No quadro de estudos de ciências sociais, onde o presente trabalho se enquadra, a metodologia seguida consiste em “procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2005). Neste contexto, apresenta-se a pergunta de partida (ou questão central) (QC), as questões derivadas (QD) e as respetivas hipóteses que se pretendem validar através de uma metodologia dedutiva:



Tabela 1 - Questão central e questões derivadas

QC	De que forma o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares das FFAA?
QD1	Qual o padrão de comprometimento organizacional dos militares das FFAA?
H1a	Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Afetivo (COAfe) para com a organização;
H1b	Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Normativo (CONor) para com a organização;
H1c	Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Calculativo (COCal) para com a organização;
QD2	Qual o padrão de motivação dos militares da FFAA?
H2a	Os militares das FFAA assumem comportamentos intrinsecamente motivados (MI);
H2b	Os militares das FFAA assumem comportamentos extrinsecamente motivados (ME);
QD3	Qual a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos militares das FFAA?
H3a	O Comprometimento Afetivo (COAfe) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Intrínseca (MI);
H3b	O Comprometimento Calculativo (COCal) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Extrínseca (ME);

Fonte: (Autor, 2015)

Metodologia, percurso e instrumentos

Na elaboração deste trabalho de investigação teve-se como referência as Normas de Execução Permanente / Académicas (IUM, 2015a) e as Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (IUM, 2015b), recorrendo para a referenciação bibliográfica à adoção do estilo *Havard – Anglia*, apoiado na ferramenta informática que constitui o *Microsoft Word 2013*.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho, que se considerou como a mais adequada para alcançar o objetivo geral foi o recurso ao método dedutivo. Foi identificado e delimitado o problema, foram formuladas as hipóteses cuja veracidade se procurará justificar através de métodos de dedução.

Como estratégia de investigação recorreu-se a uma estratégia quantitativa, onde o investigador baseou-se na formulação de hipóteses prévias e na utilização de técnicas de verificação sistemática, procurando desta forma explicações para os fenómenos estudados. Para tal, procura conhecer e controlar as variáveis de modo a eliminar os fatores de incerteza, com o objetivo de generalizar os resultados obtidos (Vilelas, 2009, p. 104). Foi utilizado o



desenho experimental, uma vez que se formularam hipóteses para testar as relações entre as variáveis, e procedeu-se à verificação das hipóteses mediante a análise estatística dos dados recolhidos.

O percurso metodológico a encetar compreendeu as fases exploratória, analítica e conclusiva.

A fase exploratória consistiu em leituras exploratórias e em entrevistas exploratórias sobre o tema (foram realizadas entrevistas exploratórias para enquadramento do tema e definição inicial do estado da arte aos CMG RES Custódio Lopes – professor de comportamento organizacional da Escola Naval e TCOR ENGAER Ana Baltazar – Investigadora Integrada do CISDI) para a definição do modelo de análise a seguir, bem como, para enquadrar a problemática do tema na atualidade, de modo a formular uma QC pertinente, à qual se pretende elaborar uma resposta.

Foram assim definidos o objetivo geral e objetivos específicos, de forma a delimitar a QC. Para facilitar o estudo foram definidas três questões derivadas, a partir da questão central, e definidas sete hipóteses, como antevisão de possíveis respostas.

Pretendeu-se, tal com atrás exposto, utilizar neste modelo de análise um raciocínio dedutivo, baseada no método quantitativo e num desenho experimental, através da aplicação de um questionário extensível a militares do QP e RC/RV, dos três Ramos das FFAA, optando-se por uma amostra estratificada dessa população. Para tal, foi necessário obter a respetiva autorização dos Ramos para a condução prática desta tarefa.

Foi efetuada uma avaliação da informação recolhida, através da análise dos resultados, fazendo uso de ferramentas utilizadas pelo *Statistical Package for Social Science* (SPSS) (Marôco, 2014), sendo possível tirar conclusões sobre se o comprometimento organizacional está relacionado com as motivações dos militares das FFAA.

Organização do estudo

Pretende-se que o estudo siga a seguinte organização: introdução, seguindo-se capítulos relativos à revisão da literatura (de forma a definir os conceitos de comportamento organizacional, de comprometimento organizacional e motivação permitindo configurar o estado da arte, ou seja o estado atual do conhecimento), metodologia, apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos, culminando com as conclusões e as recomendações para eventuais investigações futuras.



1. Enquadramento teórico

A necessidade de estudos no âmbito do comportamento organizacional resulta do facto das organizações serem o local onde os indivíduos despendem grande parte do seu tempo a trabalhar e a socializar, resultando que os seus comportamentos afetarão o modo de funcionamento e os resultados das organizações.

O comprometimento organizacional (“*organizational commitment*” - CO) tem vindo a assumir uma crescente centralidade na explicação dos fenómenos relacionais entre o sujeito e a organização onde trabalha (Cohen, 2003) e, por isso, tem sido objeto de diversos estudos. O CO tem sido considerado como um fator que vai influenciar o comportamento individual em contexto organizacional, especialmente na ausência, quer de fatores extrínsecos de motivação, quer de atitudes positivas em relação ao trabalho e à organização (Pfeffer, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001).

Por outro lado, existem alguns fatores potenciais de desmotivação e insatisfação dos militares, relacionados quer com **fatores de contexto de trabalho**: alterações do estatuto; condições de passagem à reserva e reforma; assistência na doença e apoio social; quer com **fatores relacionados com o conteúdo do trabalho**: perda de reconhecimento por parte da sociedade, do papel que representam as FFAA; equidade, considerando a degradação do sistema remuneratório em comparação com outras funções do Estado; e expectativas, através da perda gradual de atratividade e competitividade das carreiras militares no contexto sócio laboral.

Este estudo tem como objetivo principal identificar de que forma o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares das FFAA. Desta forma permitirá não só dar a conhecer os níveis de motivação e de comprometimento organizacional dos militares, como compreender melhor as relações entre os dois conceitos e as suas dimensões, e analisar se os militares se encontram motivados e comprometidos com as FFAA Portuguesas durante o exercício de funções na mesma.

O comportamento organizacional, o CO e a MO são os principais conceitos mobilizados neste estudo. Assim, torna-se necessário defini-los de forma isolada e depois relacioná-los à luz dos inúmeros autores que estudaram estes conceitos.

1.1. Comportamento Organizacional

Tal como atrás referido, o Comportamento Organizacional é um campo de estudos teórico-prático, multidisciplinar, que visa melhorar os resultados das organizações através



da mudança de comportamentos das pessoas (nível micro), dos grupos (nível meso) e das organizações (nível macro) (Cunha, et al., 2014).

Segundo Pfeffer, (1997), a causa do comportamento organizacional pode ser considerada decorrente de dois grandes determinantes: as disposições individuais e os fatores situacionais, os quais, vão determinar as abordagens segundo autores personalistas, situacionistas e integracionistas. Em traços gerais, estas abordagens podem ser caracterizadas da seguinte forma (Cunha, et al., 2014):

- **Os personalistas** explicam o comportamento através da análise de variáveis e diferenças individuais (características de personalidade, a inteligência geral, a inteligência emocional, ou a capacidade de liderança);
- **Os situacionistas** argumentam que a compreensão do comportamento decorre sobretudo da análise das características da situação (estruturas ou culturas organizacionais fortes, os comportamentos individuais são afetados pelo contexto; em estruturas ou culturas fracas, esses comportamentos divergem, aproximando-se das disposições individuais);
- **Os integracionistas** procuram uma solução mais inclusiva, aduzindo que as pessoas fazem o lugar, o qual, uma vez formado, influencia o comportamento dos indivíduos.

Considerando as definições acima referidas como referências da literatura científica, propõe-se outra definição que irá orientar este estudo:

Comportamento Organizacional é um campo de estudo teórico-prático, multidisciplinar, que pretende melhorar a produtividade das organizações, através da alteração de comportamentos das pessoas, dos grupos e das organizações.

Considerar o Comportamento Organizacional, como campo multidisciplinar, resulta do nível de análise no qual os fenómenos podem ser estudados, sistematizados em quatro principais disciplinas: a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social e a Antropologia (tal como indicado na Figura 1).

A nível individual, é considerável a influência da Psicologia pois contribui para explicar e compreender os fenómenos da aprendizagem, da perceção, da satisfação e da motivação, das aptidões e competências individuais, dos valores e das atitudes, do comprometimento organizacional, etc. O conhecimento destes fenómenos é importante na medida em que pode auxiliar a compreensão dos fatores que a nível individual maior influência exercem no desempenho individual.



A nível grupal e organizacional, a influência tem origem em três disciplinas principais: a Sociologia, a Psicologia Social e a Antropologia.

Em relação à Sociologia, o principal contributo reside no estudo dos fenómenos grupais, no contexto formal e informal de uma organização (comunicação, dinâmica de grupo, conflito, negociação, teorias organizacionais, etc).

Relativamente à Psicologia Social, o seu principal contributo consiste no estudo dos fenómenos de influência social, de representação social e nos processos de formação e desenvolvimento do conhecimento, das atitudes e das normas. A influência de umas pessoas sobre as outras e a compreensão dos mecanismos subjacentes a tais processos constituem a ênfase principal do contributo desta disciplina.

A Antropologia contribui para o desenvolvimento e estudo do Comportamento Organizacional na medida em que auxilia a compreensão das diferenças culturais e ambientais de pessoas em diferentes regiões e diferentes organizações. Estudos transculturais de atitudes, de valores e de normas são um útil contributo para a definição de modelos de gestão apropriados às condicionantes culturais e ambientais.

A definição proposta refere a existência de resultados, os quais estão relacionados com o aumento da produtividade, com o aumento da efetividade, com o aumento da motivação, da satisfação e do desempenho individual, entre outros.

É igualmente referido a mudança de comportamentos, os quais estão relacionados com as causas (antecedentes) e com as alterações necessárias a efetuar ao modelo de organização de modo a maximizar os resultados (consequentes) (Pereira, 1997; Sampaio, 2004).

Quanto às pessoas, grupos e organizações, estas são estudadas de forma própria e independente, conforme atrás referido.

Considerando que o Comportamento Organizacional como campo de estudo e intervenção prevê três níveis de análise: o nível micro, efetuado ao nível das pessoas; o nível meso, onde são estudados os grupos e as equipas; e o nível macro, respeitante à organização como um todo, o propósito deste estudo, passa por verificar as variáveis ao nível micro (ao nível das pessoas), nomeadamente:

- **A Motivação**, sendo intrínseca ao trabalho, traduz-se na vontade de trabalhar, na realização dos objetivos, no desempenho das tarefas, na força que leva à ação, na resistência e na resiliência (Bilhim, 2013; Sampaio, 2004); sendo extrínseca ao trabalho, é inerente às condições de trabalho, à chefia, aos



colegas, ao ambiente de trabalho, ao salário e a outros aspetos indiretamente relacionados com o trabalho (Bilhim, 2013).

- **O Comprometimento Organizacional**, entendido como uma força de vinculação da uma dada natureza entre um indivíduo e um objeto no local de trabalho. A natureza dessa força pode ser afetiva, quando se trata da ligação emocional entre o indivíduo e o seu local de trabalho, normativa, quando o indivíduo considera ser um dever moral continuar a colaborar com a organização, ou calculativa, quando o indivíduo considera que os custos associados à sua saída são superiores aos de continuar na organização (Allen e Meyer, 1991; Meyer e Allen, 1997).

1.2. **Motivação**

Conforme se tem referido, o tempo presente é de mudança acelerada.

Estas transformações provocam mudanças de natureza política, económica, cultural, social e jurídica, acarretando e transportando dúvidas, incertezas, expetativas, receios e angústias. As FFAA não ficam incólumes a esta alteração do ambiente.

Os seus efetivos, em qualquer forma de prestação de serviço e agrupados nas categorias de oficiais, sargentos e praças, são parcela importante para a verificação da qualidade do militar traduzida em níveis educacionais acima do patamar da escolaridade obrigatória, em competências profissionais amplas e profundas, em elevado mérito (pontualidade; assiduidade; disponibilidade; dedicação; esforço; empenhamento), conduta exemplar e no inquestionável e permanente sentido da disciplina que conduz à aceitação natural da hierarquia e da autoridade e ao sacrifício dos interesses individuais em favor do interesse nacional.

Deverá ser exigido aos órgãos de soberania, que definam com rigor os direitos e os deveres dos militares, tracem o desenvolvimento e a estruturação das carreiras, por forma a constituírem fatores perenes de responsabilidade, participação e motivação.

A motivação humana é, de uma forma genérica, um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, provoca alteração de alguns comportamentos da pessoa por forma a satisfazer necessidades.

A motivação tem sido um conceito difícil de definir adequadamente, em parte porque há “muitas orientações filosóficas em relação à natureza dos seres humanos e o que pode ser conhecido sobre as pessoas” (Pinder, 1998, p. 11). Numa extensa avaliação multidisciplinar



efetuada por Kleinginna (1981) identificaram cerca de 140 tentativas de definições de motivação.

De entre os diversos conceitos, é possível destacar algumas tentativas de delimitação do significado, conforme indicado na tabela:

Tabela 2 – Definições conceituais de Motivação

Autor (Ano)	Definição
(Greenberg e Baron, 2003)	O conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano para o alcance de algum objetivo.
(Spector, 2005)	Estado interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Há uma direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.
(Robbins, 1999)	Vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade organizacional.
(Deci, 1971)	O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento o que energiza a ação; como é direcionada; em que medida é voluntariamente controlada.
(Chiavenato, 2004)	Desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais condicionados igualmente pela capacidade de também satisfazer objetivos individuais. Forças ativas e impulsionadoras que levam as pessoas a alcançar determinadas metas.

Fonte: (Autor, 2015)

A partir destas delimitações pode-se observar que todas consideram a motivação como algo que impulsiona o indivíduo a uma ação específica, e no contexto do trabalho pode reforçar a relação entre motivação e desempenho. Desta forma, conclui-se que a motivação é a intenção pessoal de fazer ou realizar algo, de determinada maneira, a fim de alcançar determinadas metas pessoais e organizacionais.

Outros autores referem que a motivação pode apresentar duas formas ou dimensões: a intrínseca e a extrínseca (Herzberg, 1968); (Vallerand, 1993); (Amabile, 1988, citada por Amabile, Hennessey e Tighe, 1994); (Sansone & Harackiewicz, 2000); (Cunha, et al., 2014).

Considerando as definições acima referidas como referências da literatura científica, propõe-se uma definição de motivação para orientação deste estudo:

A motivação no trabalho é constituída pelas forças resultantes de origens internas e externas relacionadas com o comportamento no trabalho que determinam a forma, direção, intensidade e duração do esforço que um indivíduo deseja empreender, para alcançar um determinado objetivo.



1.2.1. Motivação Intrínseca

A forma intrínseca surge quando o comportamento do indivíduo está direcionado para a satisfação de necessidades psicológicas inatas (Ryan & Deci, 2000) ou simplesmente associado ao prazer de realizar a tarefa por si só (Deci, 1989, citado em Saleem e Mahmood, 2010), e é denominada motivação intrínseca (MI).

Esta MI ao trabalho, traduz-se na vontade de trabalhar, na realização dos objetivos, no desempenho das tarefas, na força que leva à ação, na resistência e na resiliência (Bilhim, 2013; Sampaio, 2004).

A MI estará assim relacionada com a satisfação do próprio na sua atividade de trabalho, incluindo elementos tais como: autodeterminação; competência; envolvimento nas tarefas; curiosidade; prazer e interesse.

1.2.2. Motivação Extrínseca

A forma extrínseca associa-se a situações onde os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma indireta, mais concretamente através de recompensas materiais ou financeiras (Osterloh e Frost, 2002), denominada motivação extrínseca (ME).

Quanto aos comportamentos extrinsecamente motivados, têm como finalidade obter algum tipo de recompensa material ou social, ou evitar alguma forma de punição (Vallerand, 1993).

A motivação sendo extrínseca ao trabalho, é inerente às condições de trabalho, à chefia, aos colegas, ao ambiente de trabalho, ao salário e a outros aspetos indiretamente relacionados com o trabalho (Bilhim, 2013).

A ME estará assim relacionada com respostas a elementos extras ao trabalho, tais como recompensas, reconhecimento ou dedicação a outras pessoas.

A MI e a ME são assim constructos independentes e que normalmente se encontram em campos opostos. Certos autores (Lepper e Greene, 1978; Deci, 1971), defendem que os comportamentos intrínsecos ocorrerão na ausência de motivadores extrínsecos. Contudo, de acordo com Ryan e Deci (2000), sob certas circunstâncias, as motivações intrínsecas e extrínseca não ocorrerão necessariamente em oposição.

A grande vantagem da MI é a de que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a ME tende a desaparecer logo que lhe seja retirado o fator motivador externo. No entanto, ambas as motivações são importantes e devem ser tidas em consideração nos contextos organizacionais e nos ambientes de trabalho.

1.2.3. Teorias da motivação

Existem várias abordagens para explicar a motivação. A figura seguinte expõe as diferentes teorias subjacentes a diferentes critérios:

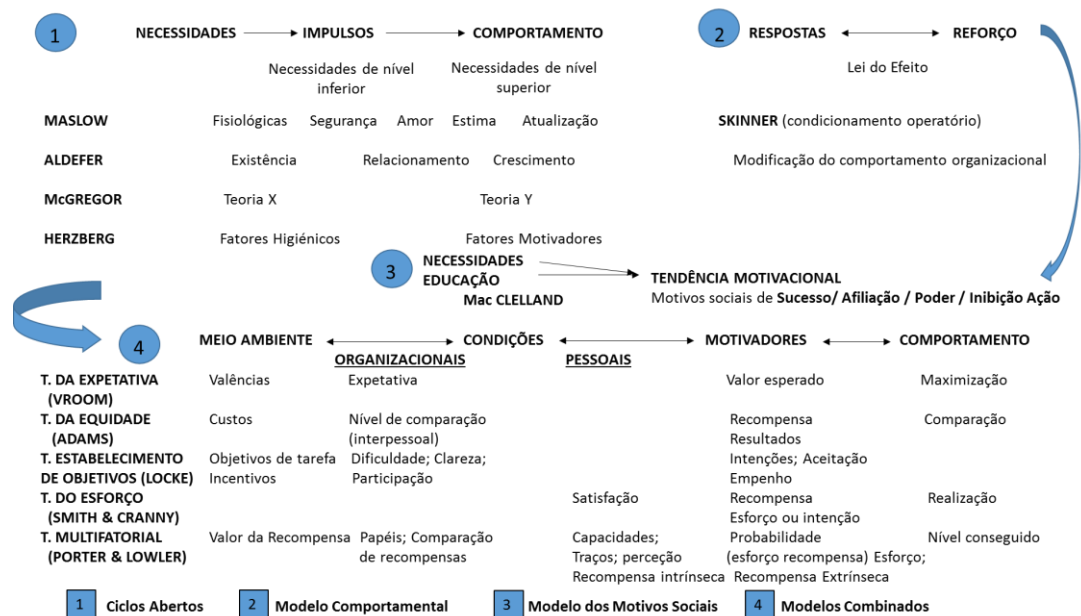


Figura 3 – Quadro comparativo de teorias da motivação nas organizações

Fonte: Autor (2016)

Considerando as diversas teorias expostas na figura anterior, estas podem ser agrupadas de acordo com a figura seguinte:

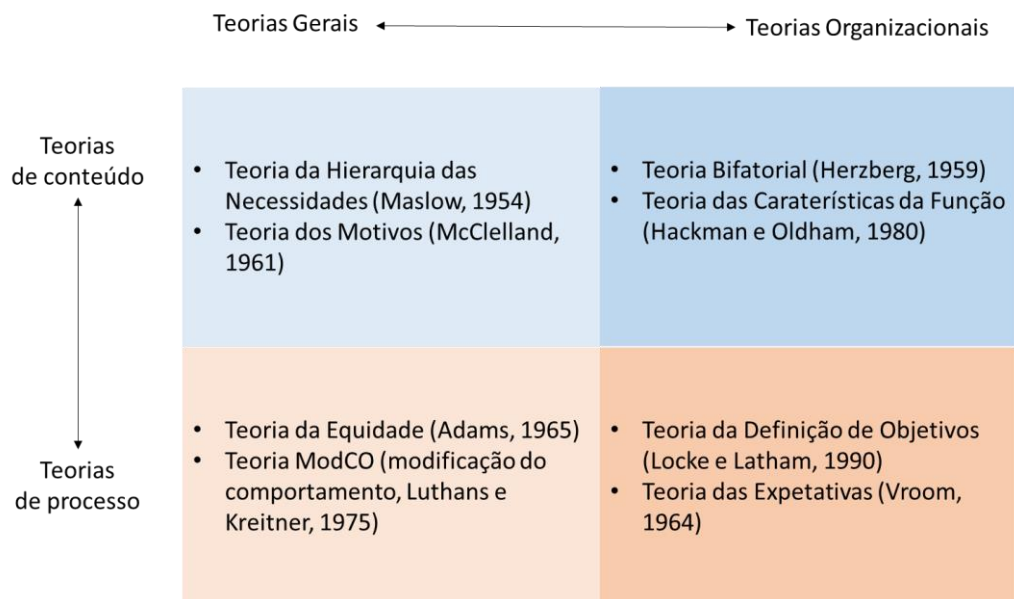


Figura 4— Uma taxonomia das teorias da Motivação

Fonte: Adaptado por (Cunha, et al., 2014, p. 119)



As **teorias dos conteúdos** procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores; as **teorias dos processos** analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando a resposta de como se desenrolam os comportamentos motivados; as **teorias gerais** relacionam-se com as exigências básicas do ser humano, não se focando exclusivamente em situações de trabalho e de comportamento organizacional; e as **teorias organizacionais** incidem diretamente sobre situações de trabalho e do comportamento organizacional.

1.3. Comprometimento Organizacional

Os anos recentes foram testemunha de um interesse marcante, pelos cientistas sociais, no desenvolvimento do conceito de comprometimento organizacional. Apesar das várias abordagens de definição de comprometimento organizacional variarem consideravelmente (Becker, 1960), (Brown, 1996), (Buchanan, 1974), entre outros, tornam-se evidentes algumas tendências. Em particular, a maioria das definições focam-se nos relatos de comportamentos de comprometimento, os quais representam custos para a organização, uma vez que os indivíduos optam por direções alternativas e escolhem as suas ligações para com a organização.

A psicologia organizacional tem manifestado igualmente um interesse significativo e constante no estudo do comprometimento das pessoas com o seu trabalho (Lado & Wilson, 1994). O vínculo do indivíduo com a sua atividade profissional é complexo e multidimensional. Este compreende, não só a relação com o trabalho, mas igualmente com a equipa de trabalho, com a carreira ou ocupação, com os sindicatos e com a própria organização, na qual está inserido.

Segundo Shahnawaz e Juyal, o comprometimento organizacional é visto como “uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo” (2006, p. 172).

De entre as especificações mais citadas deste constructo, encontra-se a definição de comprometimento organizacional como “um estado psicológico que une um indivíduo à organização (tornando o turnover menos apetecível)” (Allen e Meyer, 1990, p. 4), ou como “o grau de identificação de um indivíduo para com a sua organização” (Monday, Porter e Steers, 1982, p. 226). Desta forma o comprometimento organizacional tem influência na forma como a organização consegue motivar o indivíduo, seja através de recompensas, seja através do controle das ações, remetendo desta forma para o comprometimento



organizacional normativo, mais tarde concetualizado por Allen e Meyer e mencionado em (Meyer, Allen e Smith, 1993).

Considerando as definições acima referidas como referências da literatura científica, propõe-se uma definição de comprometimento organizacional que irá orientar este estudo:

O Comprometimento Organizacional assenta numa forte crença de aceitação dos valores e objetivos organizacionais, na prontidão para exercer um esforço considerável em benefício da organização e num forte desejo de se manter na organização.

Definido desta forma o comprometimento representa algo para além da mera lealdade passiva organizacional. Envolve um relacionamento ativo com a organização, para que o indivíduo esteja disposto a dar algo próprio para contribuir para o bem-estar organizacional.

1.3.1. Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional

O Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional desenvolvido por Allen e Meyer (1991) constitui um contributo fulcral para a presente investigação e para a compreensão do conceito.

Sumariando, os autores concetualizaram três componentes ou dimensões do CO: a afetiva; a normativa e a calculativa, dando origem ao COAfe, CONor e COCal, respetivamente.

Tabela 3 – As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque....	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.sente que deve permanecer.	Obrigaçào
Calculativa	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída serão elevados. sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: (Cunha, et al., 2014, p. 215)

Apesar de inicialmente o comprometimento organizacional ter sido abordado como um constructo unidimensional (Monday, Porter e Steers 1982), estudos apontam para a sua multidimensionalidade (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997; (Rego, et al., 2004)),



podendo afirmar-se que esta multidimensionalidade explica a compreensão do comportamento individual em contexto organizacional (Meyer, et al., 2004). Nesta perspectiva Allen e Meyer (1991) propõem o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” (*Three-Component of Organizational Commitment*), no qual o comprometimento assume simultaneamente uma componente afetiva (*affetive*), calculativa (*continuance*) e normativa (*normative*). Assim, os colaboradores que assumem um COAfe forte, permanecem na organização porque querem. O COCal refere-se à consciência dos custos associados com a saída da organização. Desta forma, os colaboradores cuja primeira ligação à organização se baseia no COCal permanecem na organização porque precisam de o fazer. Finalmente, o CONor, reflete o sentimento de obrigação em continuar empregado. Estes colaboradores, sentem o dever de continuar na organização.

Allen e Meyer (1991, p. 68) propõem que o seu modelo aparenta “o que de melhor existe até à data, sobre as principais variáveis associadas às três componentes do comprometimento, identificando as áreas onde mais investigação é necessária”.

Desta forma, o COAfe afigura-se revelar sentimentos de pertença dos colaboradores para com a organização, levando-os a desenvolver atitudes motivacionais e esforços para desempenharem as suas funções o melhor possível. Este tipo de comprometimento potencia sentimentos de saúde e bem-estar dos colaboradores, levando-os a adotar comportamentos de cidadania, afastando dessa forma atitudes de querer a substituição ou despedimento de colaboradores (*turnover*). Assim, o colaborador que adota o COAfe, deseja permanecer na organização apoiado numa vertente emocional.

As diversas investigações efetuadas tendem a assumir que o COAfe é positivamente influenciador da motivação dos indivíduos, fazendo-os desejar contribuir para o sucesso da organização e a permanecer nela (Nascimento et al, 2008). Desta forma, as organizações deverão estimular o COAfe, considerando que este pode induzir uma forte motivação no trabalho. Nestas circunstâncias, um colaborador pode desenvolver um COAfe mais forte, caso perceçione que a organização tem estima por ele e vai ao encontro do seu crescimento (Meyer & Allen, 1997).

Um elevado COCal implica que os indivíduos se vão esforçar no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas), permanecendo na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido aos custos



associados a uma mudança serem elevados (Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer, Becker e Van Den Berghe, 2004).

Assim, colaboradores com elevado COCal não se esforçam para contribuir para os objetivos organizacionais, podendo induzi-los a estados de decepção e ressentimento, levando-os ao desenvolvimento de comportamentos inadequados na organização (Meyer e Allen, 1997).

Quanto ao CONor, os colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização, levando-os a realizar o seu trabalho de uma forma competente, mas sem entusiasmo e empenhamento. Em suma, permanecem na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer e Allen, 1997; Meyer, Becker e Van Den Berghe, 2004).

As dimensões afetiva e normativa afiguram-se apresentar resultados semelhantes, contudo, na dimensão afetiva existe orgulho e paixão pela organização; enquanto na dimensão normativa apenas se cumpre uma obrigação moral (Meyer e Allen, 1997). Nos diversos estudos efetuados, existe uma forte correlação entre a componente afetiva e normativa e uma fraca correlação entre as componentes afetiva e normativa com a componente calculativa (Bastos, 1993; Maia, 2011; Simon e Coltre, 2012; Santos, 2013).

O modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991), é o mais utilizado por diversos autores, tornando-se assim o mais consensual (Nascimento, Lopes e Sagueiro, 2008).

1.3.2. Antecedentes e Consequências do Comprometimento

As diferenças conceituais das três componentes do comprometimento organizacional, resultam de estados psicológicos que se desenvolveram em função de três antecedentes diferenciados e com implicações no trabalho e no turnover (Allen e Meyer, 1991).

O Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional acima referenciado propôs antecedentes para cada uma das componentes do comprometimento. Assim, os antecedentes do COAfe estão ligados ao grau de identificação e de relevância que a organização tem para o colaborador, relacionados com a partilha de valores organizacionais, com um envolvimento ativo nos processos e nas vivências organizacionais e com o apoio que o colaborador sente que recebe da organização. Os antecedentes do CONor teriam origem nas relações de reciprocidade entre os benefícios recebidos e os investimentos realizados pelo colaborador, na internalização de normas organizacionais resultante de processos de socialização e na existência de um contrato psicológico entre o colaborador e a organização. Os antecedentes do COCal consistem nos

investimentos realizados pelo colaborador na organização e na ausência de alternativas à situação atual do colaborador.

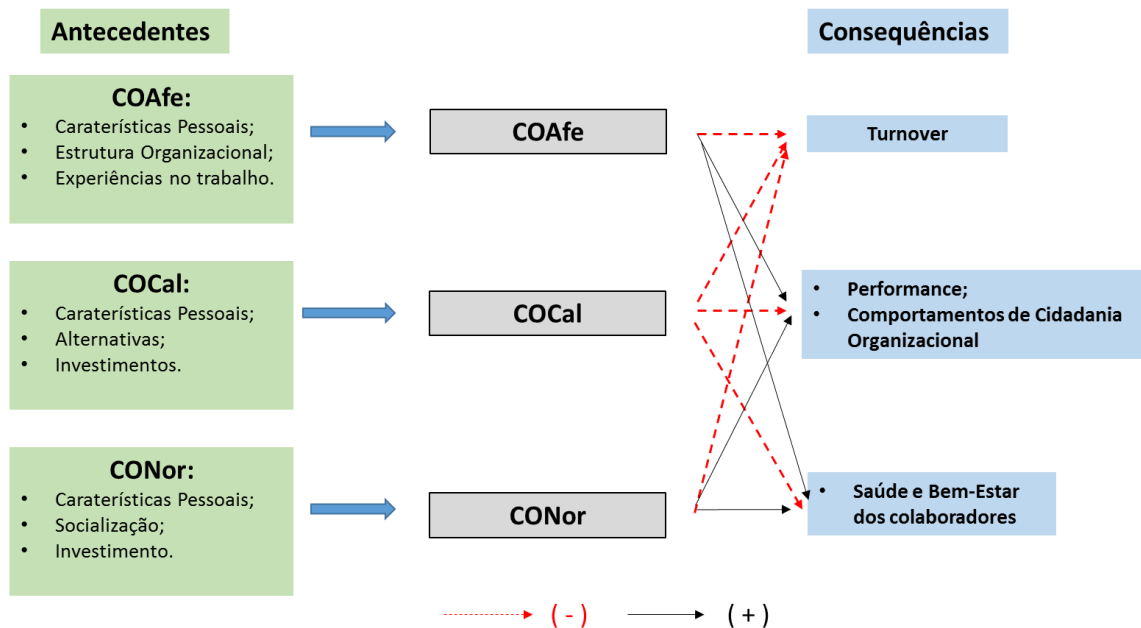


Figura 5 – Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional

Fonte: (Meyer, et al., 2002, p. 22)

De acordo com os autores (Meyer, et al., 2002), os antecedentes do comprometimento organizacional relacionam-se com: (a) as caraterísticas pessoais ou demográficas, tais como o género, a idade, a antiguidade na organização, o estado civil, o número de filhos, a escolaridade, entre outras; (b) a estrutura organizacional, nomeadamente os processos de tomada de decisão, a formalização de políticas e procedimentos; (c) as experiências no trabalho; (d) a ausência de alternativas no emprego; (e) os investimentos realizados pelo trabalhador ou pela organização; e (f) a socialização. Estes antecedentes estão associados a uma perceção de dever moral em continuar fiel à organização, e relacionam-se negativamente com as intenções de abandonar a organização.

Consideram-se variáveis consequentes do comprometimento organizacional “...intenções comportamentais e comportamentos atuais...” (Mathieu e Zajac, 1990), que podem influenciar o normal funcionamento e os resultados da organização, quer do ponto de vista sociocognitivo, quer socio-afetivo (Allen & Meyer, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993; Monday, Porter e Steers, 1982). O comprometimento organizacional influencia os comportamentos de demissão, os quais têm impacto negativo na organização tais como: absentismo, intenção de sair (*turnover intention*) e saída (*turnover*) da organização, stress,



Desenvolveram um quadro teórico considerando a Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990) e a Teoria do Comprometimento no Local de Trabalho relativo ao Modelo de Meyer e Herscovitch (2001).

A Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990) é baseada na existência de metas e/ou objetivos motivando as pessoas a alcançá-los através das suas ações e comportamentos. Por sua vez, o modelo de Meyer e Herscovitch (2001) abrange múltiplas formas e focos de comprometimento no local de trabalho tais como: ocupações, supervisores e grupos de trabalho, clientes e mudança organizacional, sendo substancialmente uma extensão do Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1991).

O objetivo principal foi integrar numa única teoria os aspetos mais relevantes e mais atuais, reconhecendo as distinções entre as formas, os focos e as bases de comprometimento, sendo possível uma compreensão mais profunda acerca da regulação de objetivos, nas escolhas e na vontade de agir (Meyer, Becker e Van Den Berghe, 2004).

Verifica-se que elevados níveis de motivação vão correlacionar-se com elevados níveis de comprometimento (Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac, 1990). Desta forma, o nível de comprometimento que o colaborador desenvolve perante a organização pode determinar níveis de produtividade, motivação e satisfação com a tarefa (Allen e Meyer, 1991; Meyer e Allen, 1997).

O CO resulta de experiências pessoais e profissionais, fatores estruturais e políticas de pessoal, afetando diretamente o nível da assiduidade e pontualidade, turnover e desempenho dos indivíduos (Rego, 2003; Torrington, 2005).

Pode-se assim afirmar que quando alguém está motivado intrinsecamente realiza as atividades para o próprio bem; por outro lado, a ME relaciona-se com motivos exteriores à própria pessoa.

A dimensão afetiva é a que está mais relacionada com a assiduidade e com a motivação dos colaboradores, sendo a principal responsável por influenciar de forma positiva aspetos da motivação dos indivíduos, contribuindo para o sucesso da organização (Allen e Meyer, 1991).

Pelo contrário, os colaboradores que apresentam menores níveis de comprometimento irão desempenhar apenas as tarefas que lhes forem atribuídas, abandonando o emprego com mais facilidade (por outro emprego que seja financeiramente mais atraente) e, quando se



depararem problemas e obstáculos, não sentem o dever de ajudar a organização, pois não têm interiorizada a sua cultura organizacional (Freitas, 2010, p. 12).

Os indivíduos com predominante dimensão calculativa no seu comprometimento têm tendência a apresentar níveis mais baixos de motivação, menores níveis de desempenho, menor estímulo para cessar o contrato com a organização e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho (Siqueira e Gomide, 2001 citados por Simon e Coltre, 2012, p. 10).

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada, os objetivos mencionados, e a definição de CO por Allen e Meyer (1990, p. 14), os quais afirmam que quanto maior é o CO maior será a motivação, um dos objetivos para este estudo, será verificar que o CO e a motivação estão inevitavelmente correlacionados (Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac, 1990), ou seja, todas as dimensões do CO afetam todas as dimensões da MO.

Estudos anteriores revelam que indivíduos com maiores índices de COAfe têm maiores índices de motivação (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), e indivíduos com maiores níveis de COCal têm menores níveis de motivação (Siqueira e Gomide, 2001 citados por Simon e Coltre, 2012, p. 10).



2. Metodologia

Antes de iniciar a fase metodológica com a explicação dos procedimentos seguidos na presente investigação, importa referir, tal como atrás explanado, que em termos metodológicos o estudo é de carácter **exploratório, dedutivo** (foi identificado e delimitado o problema, foram formuladas as hipóteses cuja veracidade se procurará justificar através de métodos de dedução), recorrendo-se a uma estratégia de natureza **quantitativa** (onde o investigador se baseia na formulação de hipóteses prévias e na utilização de técnicas de verificação sistemática, procurando desta forma explicações para os fenómenos estudados). Será utilizado o **desenho experimental**, uma vez que se irá controlar e / ou manipular os fatores e variáveis independentes ou preditoras que, por hipótese, são responsáveis pelo comportamento ou variação observadas nas variáveis dependentes.

Começou-se por efetuar pedidos formais ao Chefe do Estado-Maior da Armada (IUM, 2015c), ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (IUM, 2015d), ao Chefe do Estado-Maior do Exército (IUM, 2015e) e ao Chefe do Estado-Maior General das FFAA (IUM, 2015f), já acompanhados dos respetivos instrumentos de recolha de dados (questionário em Apêndice A), no sentido de obter a autorização necessária com vista à elaboração do estudo. Após obtenção das referidas autorizações (Chefe do Gabinete do VALM SP, 2015), (Gabinete do CEME, 2015) e (Gabinete do CEMFA, 2015), procedeu-se à recolha dos dados no período compreendido entre 5 de dezembro de 2015 e 22 de janeiro de 2016, através de inquérito enviados aos potenciais respondentes, via correio interno de Marinha (intranet – para respondentes da Marinha) e através da disponibilização de um link ligado à internet da rede do IUM, para os respondentes do Exército e Força Aérea. Não foram recolhidos dados de militares que prestam serviço no Estado-Maior General das FFAA (EMGFA), em virtude do despacho do general CEMGFA a autorizar o estudo (General CEMGFA, 2016) apenas ter sido recebido em 25 de janeiro de 2016 (fora do prazo estabelecido para a recolha dos questionários). No decorrer do período estabelecido para a recolha dos questionários, verificou-se que as praças em geral não respondiam aos questionários (a maioria das praças não dispõe de terminais informáticos no seu local de trabalho), tendo-se verificado um número reduzido de respondentes de praças do Exército, pelo que foi solicitado ao gabinete do CEME a possibilidade de ministrar a cerca de 300 praças RC / RV o questionário em papel (desiderato que foi acolhido).

O estudo pretende verificar as hipóteses assumidas e que se passam a explicar:



H1a Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Afetivo (COAfe) para com a organização;

H1b Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Normativo (CONor) para com a organização;

H1c Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Calculativo (COCal) para com a organização;

H2a Os militares das FFAA assumem comportamentos intrinsecamente motivados (MI);

H2b Os militares das FFAA assumem comportamentos extrinsecamente motivados (ME);

H3a O Comprometimento Afetivo (COAfe) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Intrínseca (MI);

H3b O Comprometimento Calculativo (COCal) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Extrínseca (ME);

2.1. Amostra

O estudo iniciou-se com uma análise de conteúdo da documentação relativa ao Decreto-Lei n.º 31/2015, o qual fixa os efetivos das FFAA para 2015 (Governo, 2015) (Anexo A), de forma a verificar os quantitativos máximos autorizados para cada categoria e forma de prestação de serviço, conforme se indica nas tabelas abaixo indicadas.

Tabela 4 – Efetivos militares dos QP na estrutura orgânica das FFAA

Categorias	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Oficiais	1317 (5%)	2117 (7%)	1328 (5%)	4962 (17%)
Sargentos	2474 (8%)	3228 (11%)	2385 (8%)	8088 (27%)
Praças	3016 (10%)	0	0	3016 (10%)
Totais	6808 (23%)	5345 (18%)	3713 (13%)	15866 (54%)

Fonte: (Governo, 2015)

Tabela 5 – Efetivos de militares em RV e RC

Categorias	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Oficiais	155 (0,5%)	373 (1,5%)	323 (1,5%)	851 (3,5%)
Sargentos	11 (0,1%)	658 (2,5%)	0	669 (2,6%)
Praças	1107 (4%)	9471 (29,9%)	1652 (6%)	12230 (39,9%)
Totais	1273 (4,6%)	10502 (33,9%)	1975 (7,5%)	13750 (46%)

Fonte: (Governo, 2015)



Optou-se por considerar uma amostragem aleatória estratificada proporcional (Marôco, 2014), de cerca de 1100 militares, onde a população do estudo é dividida em subgrupos homogêneos, sendo a amostra final constituída por amostragem aleatória simples dos elementos pertencentes a cada um dos subgrupos homogêneos. Desta forma, garante-se a representatividade de todos os grupos existentes na população.

Tabela 6 – Amostra aleatória estratificada proporcional

Categorias	Marinha		Exército		Força Aérea		Totais	
	QP	RC	QP	RC	QP	RC	QP	RC
Oficiais	50	5	80	15	70	15	200	35
Sargentos	80	1	110	25	110	0	300	26
Praças	100	40	0	300	0	60	100	400
Totais	230	46	190	340	180	75	600	461

Fonte: Autor (2016)

A opção pelo método quantitativo e pela recolha de dados através de questionários justifica-se face à extensão do universo em estudo (um número mínimo de 1061 militares) e à sua dispersão pelos três Ramos da FFAA. Os dados recolhidos foram tratados através do programa informático SPSS versão 20, sendo possível tirar conclusões sobre se o comprometimento organizacional está relacionado e se influencia as motivações dos militares das FFAA.

2.2. Instrumento

O questionário com um total de 54 perguntas (Apêndice A) subdividiu-se em quatro partes. A primeira enquadró o contexto onde o estudo se insere e os objetivos que se pretendem atingir, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados.

A segunda parte está relacionada com os dados sociodemográficos e profissionais e tem como objetivo caracterizar a amostra através do género, idade, Ramo das FFAA categoria e forma de prestação de serviço.

Na terceira, considerou-se o comprometimento organizacional como um construto multidimensional, composto por 19 itens distribuídos de igual forma (Meyer e Allen, 1997). Nesta versão os autores efetuaram uma revisão às escalas propostas anteriormente (Allen e Meyer, 1990), passando estas a serem constituídas por seis itens para a escala de comprometimento afetivo (alguns itens invertidos), sete itens para a escala de comprometimento calculativo e seis itens para a escala de comprometimento normativo (um item invertido).

Para o presente estudo iremos utilizar a versão traduzida e adaptada deste questionário para a população portuguesa (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), por terem sido aplicadas em contexto nacional, adaptado pelo autor para as FFAA. Desta forma, os itens



que correspondem ao CO encontram-se disponíveis no questionário (1 a 19), agrupados da seguinte forma: escala afetiva (Itens: 2 (I), 6, 7 (I), 9, 11 e 15 (I)) em que é medido o COAfe; escala normativa (Itens: 4, 5 (I), 8, 10, 12 e 18) em que é medido o CONor; e escala calculativa (Itens: 1,3,13,14,16,17 e 19) em que é medido o COCal. A escala de respostas subjacente a estes itens é do tipo *Likert* de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) a “*Concordo Totalmente*” (a escala (I) significa que a resposta se encontra invertida, pelo que o valor (1) corresponde a (7) e o valor (7) corresponde a (1)).

A quarta e última parte tem por base o WPI dos autores (Amabile, Hennessey e Tighe, 1994)¹, adaptado pelo autor para as FFAA, o qual tem por base duas escalas primárias, referentes à MI (Itens: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 18 (I), 20, 22, 24, 25 e 27 (I)) e à ME (Itens: 2, 4, 6, 8 (I), 10, 12, 14, 16 (I), 19, 21, 23, 26, 28 (I), 29 e 30), as quais se subdividem em duas escalas secundárias: a MI que incorpora fatores de satisfação (Itens: 11, 13, 15, 17, 20, 22, 24, 25) e fatores de desafio (Itens: 1, 3, 5, 7, 9, 18 (I), 27 (I)); e a ME que incorpora fatores externos (Itens: 4, 6, 12, 14, 19, 21, 23, 26, 28 (I), 29) e fatores de compensação (Itens: 2, 8 (I), 10, 16 (I) e 30). Considerando que apenas as escalas primárias se adequam aos objetivos do estudo apenas estas serão equacionadas. A escala de respostas subjacente a estes itens é do tipo *Likert* de 4 pontos, na qual (1) corresponde a “*Nunca se aplica a mim*” e (4) “*Aplica-se sempre a mim*”. Na escala adaptada os itens que correspondem ao WPI encontram-se disponíveis no questionário (Apêndice A) e correspondem aos itens que vão do 20 a 49 (a escala (I) significa que a resposta se encontra invertida, pelo que o valor (1) corresponde a (4) e o valor (4) corresponde a (1)).

Construiu-se uma tabela referente aos conceitos, dimensões, componentes, indicadores e variáveis (Apêndice B) culminando com as variáveis que serão sujeitas a tratamento estatístico, nomeadamente: SEXO (género), IDADE (idade), RAMO (ramo), CAT (categoria), PRTSVC (forma de prestação de serviço), CO (comprometimento organizacional), COAfe (comprometimento organizacional afetivo), CONor (comprometimento organizacional normativo), COCal (comprometimento organizacional calculativo), MO (motivação), MI (motivação intrínseca) e ME (motivação extrínseca).

2.3. Opções estatísticas de análise de dados

Para o tratamento dos dados será utilizada a ferramenta SPSS 20.

Procedeu-se à validação dos instrumentos de medida face à amostra.

¹ Traduzido pela CTEN TSN LING Carla Marinho



Como **medidas de tendência central** (conforme apresentado no Apêndice C) foi analisada a **moda** (valor mais frequente da variável X na amostra) para todas as variáveis sujeitas a tratamento estatístico, os **quartis** (ou percentis, os quais dividem a amostra ordenada por ordem crescente em múltiplos de ordem 100%) para as variáveis ordinais e quantitativas e a **média** (representa cada um dos valores da variável X na amostra de dimensão n) para as variáveis quantitativas (Marôco, 2014).

Como **medidas de dispersão** (Apêndice C) foi analisada a **amplitude interquartílica (AIQ)** (estima a amplitude de valores das observações da variável em estudo na amostra) para as variáveis ordinais e quantitativas, o **desvio-padrão** (medida relativa da dispersão dos valores em torno da média, e equivale à raiz quadrada da variância) para as variáveis quantitativas, e o **coeficiente de variação** (medida de dispersão relativa ao valor da média) para variáveis quantitativas (Marôco, 2014).

Como **medidas de associação** (Apêndice C), as quais quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis, foi analisada a **correlação de Phi ou V de Cramer** (coeficientes não paramétricos apropriados para medir a intensidade de associação entre duas variáveis nominais), a **correlação de Spearman** (medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais) e a **correlação de Pearson** (mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas, sendo calculada a partir da variância comum ou covariância entre duas variáveis) (Marôco, 2014).

Conforme indicado no Apêndice D, em complemento às medidas de estatística descritiva anteriormente relatadas, serão testados os índices de consistência interna do instrumento utilizado através do **coeficiente de Alpha de Cronbach** (traduz a média de todos os coeficientes de bi-partição possíveis), medindo-se a fidelidade interna, que consiste em saber se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna, considerando-se como valor ideal um resultado igual ou superior a 0,7 e aceitável um valor superior a 0,6 (Marôco, 2014).

Serão submetidas a uma **análise fatorial de componentes principais**, seguida de **Rotação Varimax** as escalas do CO, para efetuar o estudo da validade de constructo dos instrumentos utilizados, tendo como objetivo confirmar os fatores que constituem o COAfe, CONor e COCal, alcançados em estudos anteriores. A análise fatorial procura, em primeiro lugar, descrever a variação ou variância que é partilhada pelos valores dos sujeitos em três ou mais variáveis. Esta variância é designada por variância comum, a qual, no método de componentes principais, analisa toda a variância de um valor ou variável, incluindo a

variância única. As características que apareçam juntas formam um fator, constituindo a análise fatorial um conjunto de técnicas estatísticas relacionadas que ajudam a determinar os fatores, tendo subjacente três objetivos: a) permitem avaliar até que ponto diferentes itens têm subjacente o mesmo conceito (permite avaliar a realidade fatorial das questões que constituem as escalas, informando se estão a medir os mesmos conceitos ou variáveis); b) permite determinar como é que um grande número de variáveis pode ser reduzido; e c) dirige-se a uma tentativa de dar sentido à variedade e à complexidade do comportamento social, reduzindo-o a um número mais limitado de fatores. A rotação de fatores destina-se a maximizar as saturações de alguns itens. O método **Varimax** baseia-se na rotação ortogonal que produz fatores que não se relacionam ou que são independentes uns dos outros (Bryman e Cramer, 1992).

Relativamente às variáveis CO e MO serão conduzidas **estatísticas de item total**, para verificar se a fiabilidade (consistência interna) pode aumentar caso um ou mais itens que compõem a variável for eliminado.

Serão conduzidos testes de **correlação de Pearson** entre as variáveis COAfe, CONor e COCalc com as variáveis MI e ME (entre outras), a qual permite obter a força e a direção da associação entre estas variáveis. A estimativa dessa força é-nos dada pelo cálculo de coeficientes de correlação. Com este teste pretende-se verificar as hipóteses assumidas, nomeadamente as hipóteses H3a e H3b.

Paralelamente, e apesar de não fazer parte dos objetivos deste estudo, considera-se pertinente analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais com os níveis de CO e de MO. De igual modo, esta análise permitirá obter dados relevantes para a explicação dos antecedentes do CO, estudados por vários autores (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Cunha, et al., 2014). Assim, serão conduzidas **análises de variância (ANOVA)**, fixando em cada análise, a respetiva variável dependente (sociodemográfica) e como variáveis independentes: CO, COAfe, CONor, COCal, MO, MI e ME. Desta forma, pretende-se explicar a quantidade de variação na variável dependente devida às variáveis independentes e a variação devida a outros fatores (erro ou variância residual). A variância que é justificada pelas variáveis independentes é designada por variância explicada, e é dada pelo **teste F**, em que uma estimativa da variância (ou média dos quadrados) entre grupos é comparada com uma estimativa da variância dentro dos grupos.

Considera-se igualmente ser importante conduzir uma **regressão linear múltipla**, a qual constitui um poderoso instrumento para resumir a natureza da associação entre variáveis



e fazer previsões acerca dos valores prováveis da variável dependente (Bryman e Cramer, 1992). Obtém-se o coeficiente de regressão (*Beta*) que estima a quantidade de mudança que ocorre na variável dependente quando ocorre uma mudança de valor 1 na variável independente, com o efeito de todas as outras variáveis independentes controladas. Esta análise foi conduzida de forma a examinar qual das dimensões do CO (COAfe, CONor, e COCal) tem mais capacidade ou poder explicativo nas variáveis da MO (MI e ME), as quais serão fixadas como variáveis dependentes.

Finalmente, de forma a verificar se a variável CO está relacionada e altera a variável MO, serão conduzidos testes de correlação de Pearson e de regressão múltipla, fixando a variável MO como dependente.



3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Para análise e tratamento estatístico dos dados recorreu-se ao programa “*Statistical Package for Social Science – SPSS – Windows*” (versão 20).

3.1. Análise descritiva

Tal como mencionado no capítulo anterior, procedeu-se às medidas de estatísticas descritivas (tendência central, de dispersão e de associação) conforme mencionado no Apêndice C, variando os testes de acordo com o tipo de variáveis a medir, com os resultados globais apresentados nas tabelas constantes no Apêndice E.

3.1.1. Variáveis sociodemográficas

Recebeu-se 1959 questionários, discriminados por Ramos, categorias e formas de prestação de serviço, conforme a tabela e a figura abaixo.

Tabela 7 – Quantitativos de militares por Ramo, categoria e forma de prestação de serviço

Categorias	Marinha		Exército		Força Aérea		Totais	
	QP	RC	QP	RC	QP	RC	QP	RC
Oficiais	179	72	396	57	170	15	745	144
Sargentos	93	16	351	11	95	0	539	27
Praças	64	111	0	310	0	19	64	440
Totais	336	199	747	378	265	34	1348	611

Fonte: Autor (2016)

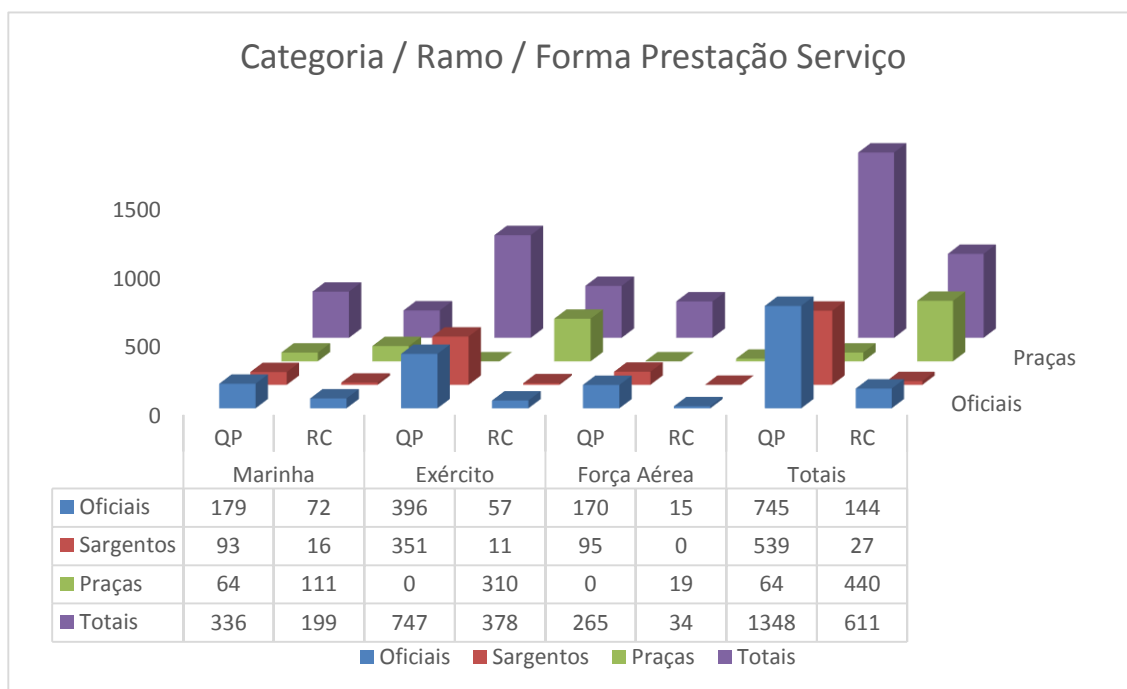


Figura 7 – Quantitativo de militares por Ramo, categoria e forma de prestação de serviço

Fonte: Autor (2016)



Em relação à amostra estratificada preconizada para o estudo, releva-se que os valores finais registados apenas ficaram ligeiramente abaixo nos sargentos da Força Aérea QP (-15 militares), sargentos do Exército RC (- 14 militares), praças da Marinha QP (- 36 militares) e praças da Força Aérea RC (- 41 militares), tendo superado, nas outras categorias e formas de prestação de serviço, todos os outros quantitativos estabelecidos. Esta limitação deve-se ao facto da maioria das praças não utilizar os meios informáticos no desempenho das suas funções, bem como, não terem sido recolhidos dados de militares que prestam serviço no EMGFA, conforme anteriormente mencionado. Apesar destas limitações, considera-se ser de assumir que os questionários recebidos são estatisticamente significativos e que garantem a representatividade de todos os grupos existentes na população.

Analisando graficamente os dados sociodemográficos dos 1959 militares respondentes, obtiveram-se as seguintes distribuições:

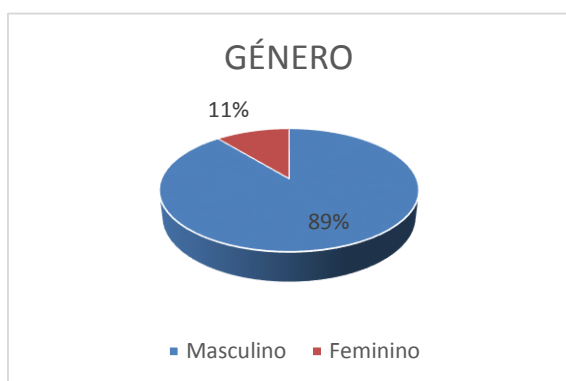


Figura 8 – Quantitativo de militares por Género

Fonte: Autor (2016)

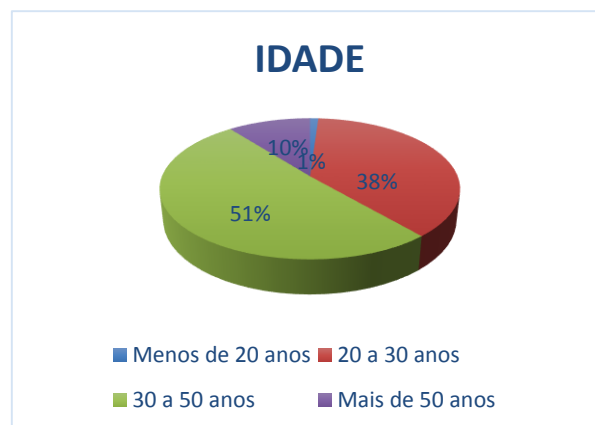


Figura 9 – Quantitativo de militares por Idade

Fonte: Autor (2016)

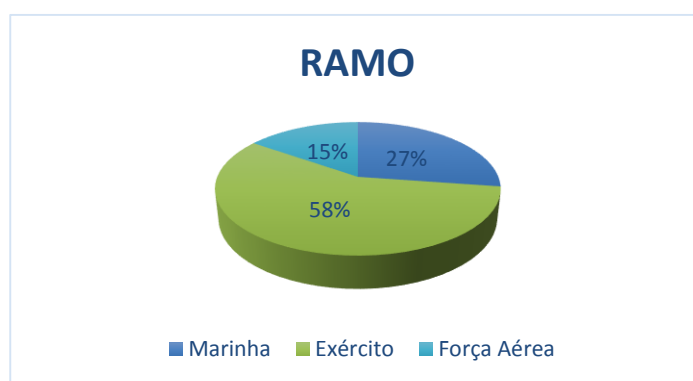


Figura 10 – Quantitativo de militares por Ramo

Fonte: Autor (2016)

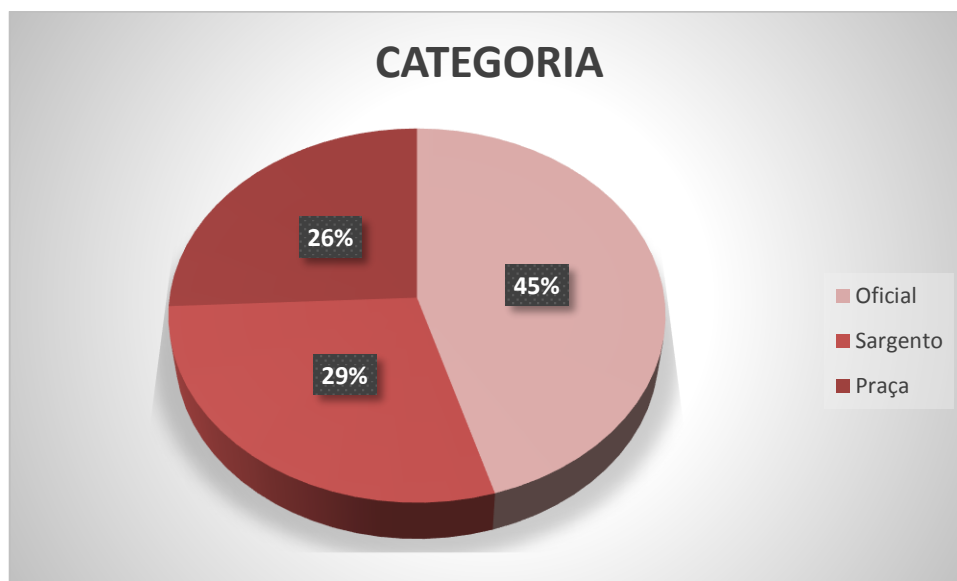


Figura 11 – Quantitativo de militares por Categoria

Fonte: Autor (2016)

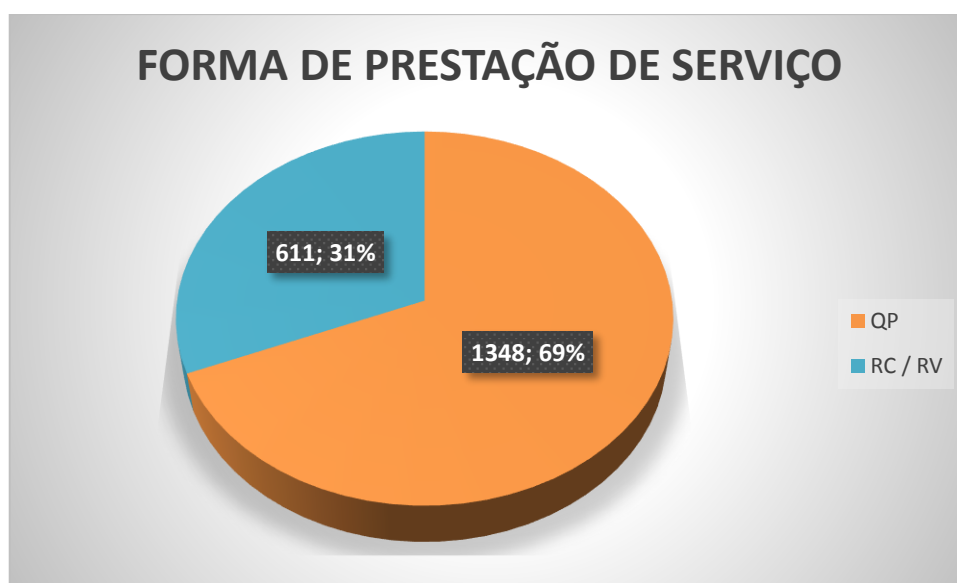


Figura 12 – Quantitativo de militares por forma de prestação de serviço

Fonte: Autor (2016)

3.1.2. Comprometimento organizacional

As estatísticas descritivas aplicadas ao COAfe, CONorm e COCal, revelam os valores constantes nas tabelas do Apêndice E (tabelas 16, 17 e 18), e que se podem resumir na tabela abaixo mencionada:



Tabela 8 – Resumo das estatísticas descritivas do COAfe, CONor e COCal

	Média	Média acumulada	Mediana	Moda	Desvio Padrão
CO Afetivo	5.524	38.67	41.00	43	8.306
CO Normativo	4.023	24.14	24.00	26	8.528
CO Calculativo	4.103	24.62	25.00	28	8.076

Fonte: Autor (2016)

A média aritmética é um método de calcular a média da distribuição que corresponde à noção comum de média. A média acumulada apresentada corresponde à soma das médias dos itens que constituem cada uma das variáveis (COAfe, CONor e COCal). Conforme apresentado adiante na análise fatorial, o COAfe compreende sete itens (correspondendo uma média acumulada da população de 24,5) e os CONor e COCal compreendem seis itens (correspondendo uma média acumulada da população de 21). A mediana é o ponto médio da distribuição de valores (parte uma distribuição de valores em duas partes). A moda corresponde ao valor que ocorre com maior frequência numa distribuição. Finalmente, o desvio padrão reflete a quantidade média de desvio em relação à média acumulada, ou por outras palavras, evidencia o grau em que os valores de uma distribuição se afastam da média aritmética.

Desta forma constata-se que os militares das FFAA se encontram comprometidos, assumindo maior relevo o COAfe (valor médio 5,524 (acima da média 3,5) e valor de média acumulada 38,67 (acima da média 24,5)), correspondendo a revelar sentimentos de pertença dos colaboradores para com a organização, levando-os a desenvolver atitudes motivacionais e esforços para desempenharem as suas funções o melhor possível (sentimento de pertença). Desenvolvem de seguida um COCal (valor médio 4,103 (acima da média 3,5) e valor de média acumulada 24,62 (acima da média 21)), correspondendo a esforço no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais permanecendo na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido aos custos associados a uma mudança serem elevados (sentimento de necessidade). Finalmente, revelam um CONor (valor médio 4,023 (acima da média 3,5) e valor de média acumulada 24,14 (acima da média 21)), correspondendo a uma responsabilidade moral para com a organização, levando-os a realizar o seu trabalho de uma forma competente, mas sem entusiasmo e empenhamento. Em suma, permanecem na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (sentimento de obrigação).

Assim, validam-se as hipóteses assumidas:



- **H1a** - Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Afetivo (COAfe) para com a organização;
- **H1b** - Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Normativo (CONor) para com a organização; e
- **H1c** - Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Calculativo (COCal) para com a organização.

Respondendo à **QD 1**: Qual o padrão de comprometimento organizacional dos militares das FFAA?

Assim, os militares estão comprometidos com as FFAA, desenvolvendo padrões de comprometimento afetivo, calculativo e normativo por esta ordem de grandeza.

3.1.3. Motivação

As estatísticas descritivas aplicadas à MI e ME, revelam os valores constantes nas tabelas do Apêndice E (tabelas 21, 22 e 23), e que se podem resumir na tabela abaixo mencionada:

Tabela 9 – Resumo das estatísticas descritivas da MI e ME

	Média	Média acumulada	Mediana	Moda	Desvio Padrão
MO Intrínseca	3.077	46.16	46.00	45	4.785
MO Extrínseca	2.537	38.06	38.00	37	5.453

Fonte: Autor (2016)

Desta forma constata-se que os militares se encontram motivados com as FFAA, assumindo maior relevo a MI (valor médio 3,077 (acima da média 2) e valor de média acumulada 46,16 (acima da média 30)), traduzindo-se na vontade de trabalhar, na realização dos objetivos, no desempenho das tarefas, na força que leva à ação, na resistência e na resiliência.

Desenvolvem igualmente a ME (valor médio 2,537 (acima da média 2) e valor de média acumulado 38,06 (acima da média 30)), sendo inerente às condições de trabalho, à chefia, aos colegas, ao ambiente de trabalho, ao salário e a outros aspetos indiretamente relacionados com o trabalho, estando assim relacionada com respostas a elementos extras ao trabalho, tais como recompensas, reconhecimento ou dedicação a outras pessoas.

Desta forma, validam-se as hipóteses assumidas:

- **H2a** - Os militares das FFAA assumem comportamentos intrinsecamente motivados (MI); e



- **H2b** - Os militares das FFAA assumem comportamentos extrinsecamente motivados (ME).

Permitindo responder à **QD 2**: Qual o padrão de motivação dos militares da FFAA?

Verifica-se que os militares estão motivados com as FFAA, com maior incidência para a motivação intrínseca, sendo igualmente motivados extrinsecamente, por esta ordem de grandeza.

3.2. Fidelidade

A fiabilidade de um instrumento é definida como a qualidade em garantir com um determinado grau de confiança a precisão das medidas efetuadas (Hill e Hill, 2000). Conforme referido (Leandro e Freire, 1997), o conceito de fidelidade fornece-nos informações relativamente à capacidade que determinado instrumento tem para avaliar a mesma coisa quando aplicado em dois momentos diferentes aos mesmos sujeitos (estabilidade de resultados), bem como a sua consistência interna ou homogeneidade dos itens que compõem esse mesmo instrumento.

A fim de se determinar os índices de consistência interna recorreu-se ao cálculo do coeficiente “*Alpha de Cronbach*”.

Neste estudo, todas as escalas de CO apresentaram coeficientes de *Alpha de Cronbach* superiores a 0.70 (Tabela 24) satisfazendo o critério de Nunnally (1978). A escala do COAfe obteve um coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0.845 (praticamente idêntico ao resultado de 0.85 (Meyer e Allen, 1997), superior a 0.82 (Meyer, et al., 2002), superior a 0.84 (Mairos, 2014), superior a 0.50 (Freitas, 2010) e ligeiramente inferior aos 0.91 (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008). A escala de CONor obteve um coeficiente de 0.828 (valor superior a 0.73 em (Meyer e Allen, 1997) e (Meyer, et al., 2002), superior a 0.5 (Freitas, 2010), e inferior 0.84 (Mairos, 2014) e (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008). Finalmente, a escala de COCal obteve um coeficiente de 0.772 (superior a 0.76 (Meyer, et al., 2002), superior a 0.75 (Mairos, 2014) e ligeiramente inferior a 0.79 (Meyer e Allen, 1997), inferior a 0.85 (Freitas, 2010) e a 0.91 (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

Para determinar o contributo de alguns itens na escala de CO observou-se as colunas de correlação entre os *scores* do item e o total da escala (correlação de item-total corrigida) e o coeficiente de determinação múltipla (R^2) entre o item e os restantes itens da escala (Tabela 25). Observou-se que todos os itens apresentavam um bom contributo pelo que nenhum foi eliminado.



Relativamente à escala WPI, foram utilizadas as escalas MI e ME de uma forma global. A escala de MI obteve um *Alpha de Cronbach* de 0.766 (superior a 0.74 (Mairos, 2014) e 0.75 (Amabile, Hennessey e Tighe, 1994)). Por sua vez, a escala de ME obteve um *Alpha de Cronbach* de 0.699 (idêntica aos 0.70 (Amabile, Hennessey e Tighe, 1994) e superior a 0.54 (Mairos, 2014)).

Foi igualmente conduzido um teste de correlação entre os *scores* do item e o total da escala (correlação de item-total corrigida) e o coeficiente de determinação múltipla (R^2) entre o item e os restantes itens da escala (Tabela 27), apresentando todos os itens um bom contributo pelo que nenhum foi eliminado.

3.3. Validade

Um índice de validade traduz “o grau em que um teste mede o que visa medir” (Freeman, 1990, p. 98).

De forma a validar o constructo Comprometimento Organizacional, e confirmar os fatores originais que constituem o COAfe, CONor e COCal, conduziu-se uma análise fatorial de componentes principais, seguida de Rotação Varimax.

Assim, foram extraídos três fatores que no seu conjunto explicam 53,1% da variância acumulada (conforme Tabela 19 – Apêndice E).

Considerando a correlação existente entre as variáveis e os fatores, bem como a utilização da rotação ortogonal de fatores (Varimax), onde se pretende maximizar as saturações de alguns itens, os quais podem ser usados para compreender o significado do fator, optou-se por considerar as variáveis que tivessem um peso superior a + / - 0.45 para a formação de cada fator.

O **1º fator** com *eigenvalue* 5.508, explica **28.988%** da variância total de resultados. Os itens que apresentam uma saturação superior a 0.45 (COA 2 (I), COA 6, COA 7 (I), COA 9, COA 10, COA 11 e COA 15 (I)) pertencem todos à escala do **Comprometimento Organizacional Afetivo** (Tabela 20). Em relação ao modelo original (Meyer e Allen, 1997) e adaptado (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), verifica-se a adoção do item 10 (As FFAA merecem a minha lealdade), o qual na escala inicial pertencia ao CONor, ficando o COAfe com um conjunto global de sete itens.

O **2º fator** com *eigenvalue* 2.995, explica **15.762%** da variância total dos resultados. Os itens que apresentam uma saturação superior a 0.45 (CON 4, CON 5 (I), CON 8, CON 12, CON 18 e CON 19) pertencem à escala do **Comprometimento Organizacional Normativo** (Tabela 20). Em relação ao modelo original (Meyer e Allen, 1997) e adaptado



(Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), verifica-se a adoção do item 19 (Como já dei tanto às FFAA, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra empresa), o qual na escala inicial pertencia ao COCal, ficando o CONor com um conjunto global de seis itens.

Finalmente o **3º fator** apresenta um *eigenvalue* de 1.587, explicando **8.35%** da variância total dos resultados. Os itens que apresentam uma saturação superior a 0.45 (COC 1, COC 3, COC 13, COC 14, COC 16 e COC 17) pertencem à escala do **Comprometimento Organizacional Calculativo**. Neste estudo o COCal ficou com um conjunto global de seis itens.

3.4. Análise das Medidas de Associação

No tratamento estatístico e de forma a responder aos objetivos e às hipóteses de investigação, efetuou-se um cruzamento de todas as variáveis em estudo, com particular relevância para as variáveis da escala do CO (COAfe, CONor e COCal) e as variáveis da MO (MI e ME).

De modo a avaliar a associação entre as variáveis de CO e MO foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson* (r), o qual mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre -1 e $+1$, sendo que $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido e $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto, considerando que quanto mais próximo de 1, mais forte é a associação entre as variáveis (Marôco, 2014).

Da análise aos resultados indicados na Tabela 28, verifica-se que o COAfe e o CONor estão correlacionados de uma forma positiva e significativa ($p \leq 0.01$) entre si ($r = \mathbf{0.550}$, $p \leq 0.000$ – segundo alguns autores a dimensão normativa pode muitas vezes ser confundida com a afetiva, no entanto, na componente normativa não há entusiasmo, dedicação e ligação emocional (vínculo psicológico), permanecendo os colaboradores na organização enquanto a obrigação moral for suficientemente forte (Meyer e Allen, 1997) e (Meyer, Becker e Van den Berghe, 2004), ou sentirem que já não estão em dívida para com esta (Scholl, 1981) e com a MI (r (COAfe) = **0.203**, $p \leq 0.000$ e r (CONor) = **0.129**; $p \leq 0.000$).

Por outro lado verifica-se que o CONor se correlaciona de uma forma positiva e significativa com o COCal ($r = \mathbf{0.230}$, $p \leq 0.000$) e que o COCal se correlaciona de uma forma positiva e significativa com a ME ($r = \mathbf{0.183}$, $p \leq 0.000$).

Esta associação de variáveis (COAfe com MI e COCal com ME) será corroborada com o teste da regressão múltipla que se explanará adiante.



Fica assim provado que o CO e a MO estão diretamente correlacionados, validando-se as hipóteses assumidas:

- **H3a** - O Comprometimento Afetivo (COAfe) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Intrínseca (MI);
- **H3b** - O Comprometimento Calculativo (COCal) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Extrínseca (ME);

Permitindo responder à **QD3**: Qual a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos militares das FFAA?

Constata-se que os militares intrinsecamente motivados desenvolvem padrões de comprometimento afetivo (e igualmente normativo mas este em menor grau) uma vez que estas variáveis apresentam uma convergência clara, estão ligadas aos objetivos organizacionais e ao desejo de permanecer na organização. De igual modo, os militares extrinsecamente motivados desenvolvem padrões de comprometimento calculativo (e igualmente normativo mas este em menor grau) apresentando-se ambas as variáveis ligadas às recompensas, reconhecimentos ou custos associados.

3.5. Análise da capacidade de previsão da motivação

Conforme indicado no parágrafo anterior, conduziu-se duas regressões múltiplas, considerando as variáveis da motivação (MI e ME) como variáveis dependentes, de forma a examinar e a comprovar qual das dimensões do CO (COAfe, CONor e COCal) tem maior capacidade de previsão ou de explicação relativamente às variáveis da motivação.

Foram introduzidas as variáveis que registaram correlações significativas (Tabelas 29 e 30) com a escala de MI e ME, de acordo com o método *stepwise*².

Fixando a MI como variável dependente (Tabela 29) os resultados indicam que ficaram retidas as variáveis COAfe ($\beta = 0.207$; Teste $t = 7.124$; $p \leq 0.000$), COCal ($\beta = -0.069$; Teste $t = -2.972$; $p \leq 0.003$) e Idade ($\beta = -0.105$; Teste $t = -3.426$; $p \leq 0.001$). Este modelo explica 5,1% (R^2) da variância da MI, considerando a equação como um todo, o teste F é de 13.197 e o nível de significância é descrito como sendo de 0.000 (o que significa $p < 0.0005$), indicando que é extremamente improvável que o R da população seja zero.

O COAfe apresenta um valor de Beta (coeficiente de regressão standardizado) de 0.207, indicando que esta variável tem uma influência de 20,7% na variável MI. O teste t

² Retém as variáveis por ordem de importância



apresenta um resultado de 7.124 e uma significância estatística de 0.000 ($p < 0.0005$), indicando que o coeficiente de regressão individual para a variável COAfe tem baixa probabilidade de ser igual a zero na população.

A interpretação destes resultados indica-nos que o COAfe é a variável que mais explica e influencia a MI, aumentando a MI à medida que aumenta o COAfe, confirmando-se assim, que o COAfe é a dimensão do CO com maior capacidade de previsão da MI, validando-se, uma vez mais, a H3a.

Considerando a ME como variável dependente (Tabela 30) os resultados revelam que ficaram retidas as variáveis COCal ($\beta = 0.174$; Teste $t = 7.667$; $p \leq 0.000$), forma de prestação de serviço ($\beta = 0.181$; Teste $t = 5.537$; $p \leq 0.000$), motivação intrínseca ($\beta = 0.116$; Teste $t = 5.275$; $p \leq 0.000$) e sexo ($\beta = -0.094$; Teste $t = -4.242$; $p \leq 0.000$). Este modelo explica 9,8% (R^2) da variância da ME, considerando a equação como um todo, o teste F é de 23.649 e o nível de significância é descrito como sendo de 0.000 (o que significa $p < 0.0005$), indicando que é extremamente improvável que o R da população seja zero. O COCal apresenta um valor de Beta (coeficiente de regressão estandardizado) de 0.174, indicando que esta variável tem uma influência de 17,4% na variável ME. O teste t apresenta um resultado de 7.667 e uma significância estatística de 0.000 ($p < 0.0005$), indicando que o coeficiente de regressão individual para a variável COCal tem baixa probabilidade de ser igual a zero na população.

A interpretação destes resultados indica-nos que o COCal é a dimensão do CO que mais explica e influencia a ME, aumentando a ME à medida que aumenta o COCal, validando-se, uma vez mais, a H3b.

Em suma, conforme explanado, validam-se as hipóteses formuladas:

Tabela 10 – Resumo do teste de hipóteses

Hipóteses	Teste
H1a: Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Afetivo (COAfe) para com a organização;	√
H1b: Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Normativo (CONor) para com a organização;	√
H1c: Os militares das FFAA desenvolvem um Comprometimento Calculativo (COCal) para com a organização;	√
H2a: Os militares das FFAA assumem comportamentos intrinsecamente motivados (MI);	√
H2b: Os militares das FFAA assumem comportamentos extrinsecamente motivados (ME);	√
H3a: O Comprometimento Afetivo (COAfe) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Intrínseca (MI);	√
H3b: O Comprometimento Calculativo (COCal) é a dimensão do comprometimento com maior capacidade de previsão da Motivação Extrínseca (ME);	√

Fonte: Autor (2016)

Permitindo responder à questão central:



- **De que forma o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares das FFAA?**

Constata-se que o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares em todo o espectro, nomeadamente o **comprometimento afetivo** (e igualmente normativo mas este em menor grau) influencia positivamente e prevê os comportamentos **motivacionais intrínsecos** e o **comprometimento calculativo** (e igualmente normativo mas este em menor grau) influencia positivamente e prevê os comportamentos **motivacionais extrínsecos**.

3.6. Análise das variáveis sociodemográficas no comprometimento organizacional e na motivação

Conforme mencionado anteriormente achou-se pertinente analisar a influência das variáveis sociodemográficas nos níveis de CO e MO (em virtude de apresentarem fortes níveis de correlação com essas variáveis). Assim, para cada uma das variáveis: categoria, forma de prestação de serviço, Ramo, idade e género (sexo) foi utilizada uma análise de variância (ANOVA).

3.6.1. Análise da categoria no CO e MO

Face aos dados obtidos (Tabela 31 – Apêndice E) pode-se verificar que todos os militares se encontram comprometidos e motivados ao nível global (acima do ponto médio em todas as categorias), apesar de existirem diferenças significativas ao nível particular.

Ao nível global verifica-se que os maiores níveis de CO registam-se na categoria de oficiais (88.99) seguida da categoria de sargentos (87.34) e por último a categoria de praças (84.77), obtendo-se valores de $F=8.925$ e com níveis de significância $p=0.000$. Ao nível global da MO verifica-se que a categoria de praças é a que obtém maiores valores (85.58), seguida da categoria de oficiais (84.20) e finalmente a categoria de sargentos (83.04), obtendo-se valores de $F=15.135$ e níveis de significância $p=0.000$.

Os níveis de MI são superiores aos níveis de ME em todas as categorias, o que segundo (Gagné e Deci, 2005) é o mais desejável quer para a organização quer para a satisfação dos indivíduos. Desta forma, os militares intrinsecamente motivados (os oficiais apresentam valores superiores em relação aos sargentos e às praças) terão níveis superiores de satisfação com o trabalho, com maiores probabilidades de se poderem envolver em atividades extralaborais (Schaufeli, Taris e Bakker, 2008).

O facto de os militares apresentarem níveis inferiores de ME (as praças apresentam maiores valores, seguidos dos oficiais e sargentos) indica que estes consideram que têm



satisfeitas as suas necessidades monetárias e de reconhecimento, não lhes dando tanta importância em comparação com a realização das tarefas que lhes trazem satisfação e o entusiasmo do trabalho em si (Vallerand, 1993; Cunha, et al., 2014).

Na análise geral do CO verifica-se que os militares estão bastante comprometidos com as FFAA, revelando-se muito favorável, principalmente porque a média mais elevada é a do COAfe, considerando que este tipo de CO é a principal ferramenta para influenciar de forma positiva os aspetos da motivação (Allen e Meyer, 1991; Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

Numa análise particular regista-se que os oficiais são os que revelam maiores valores do COAfe (40.40) por oposição às praças que revelam valores menores (34.80) verificando-se que existem diferenças significativas entre estas categorias. A interpretação destes resultados indica que os colaboradores que revelem um forte COAfe estão entusiasmados com o trabalho que desenvolvem, empenhando-se em contribuir para o sucesso da organização (Meyer e Allen, 1997; Meyer, Becker e Van den Berghe, 2004), não considerando abandonar a organização (*turnover*) (Meyer, et al., 2002)

Por outro lado a categoria das praças é a que apresenta maiores valores de COCal (25.46) e de ME (39.75) reforçando a ideia de que estes militares estão comprometidos com as FFAA, por não terem alternativas ou face aos custos associados que terão caso saiam destas. Os níveis de COCal mais elevados indicam que os colaboradores esforçam-se nas suas funções tendo em vista a realização dos seus objetivos pessoais, permanecendo na organização enquanto não surgir outra alternativa, ou devido aos elevados custos associados à mudança de emprego (Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer, Becker e Van den Berghe, 2004). Paralelamente, são a categoria que sente maior necessidade de obter recompensas materiais, monetárias e sociais, associado à ME.

3.6.2. Análise da forma de prestação de serviço no CO e MO

Ao nível global verifica-se que os militares QP têm maior comprometimento organizacional (88.24) (Tabela 32), em oposição aos militares RC/RV (85.63), com valores de $F = 8.893$; $p=0.003$ (verificando-se diferenças significativas entre estas duas formas de prestação de serviço), enquanto os militares RC/RV são mais motivados (85.77), contrapondo os valores para o QP (83.51), com valores de $F = 37.900$; $p=0.000$ (verificando-se diferenças significativas entre estas duas formas de prestação de serviço).

A interpretação destes resultados poderá estar associado ao vínculo que os militares do QP já efetuaram com a organização, levando-os a “sentir” a organização, daí terem



maiores valores de COAfe (40,26, com $F=174,128$; e $p=0.000$ (verificam-se diferenças significativas) e maiores valores na MI (46,26, com $F=98,222$; $p=0.000$ (verificam-se diferenças significativas), associado neste caso à realização de objetivos, à satisfação do próprio na sua atividade de trabalho, levando ao envolvimento nas tarefas, à autodeterminação e à competência.

Os militares RV/RC desenvolvem maiores valores de COCal (25,94, com $F=23,991$; $p=0.000$ (verificam-se diferenças significativas), desenvolvendo sentimentos de necessidade de pertencer à organização, mantendo-se ligados à organização devido ao reconhecimento que os custos associados com a saída da mesma, quer pela ausência de alternativas de emprego, quer pelo sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída serão elevados. Em complemento, encontram-se mais motivados extrinsecamente (39,83, com $F=98,222$; $p=0.000$ (verificam-se diferenças significativas), associando-se esta motivação a situações onde os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma indireta, mais concretamente através de recompensas materiais ou financeiras (Osterloh e Frost, 2002), ambiente de trabalho, salário e a outros aspetos indiretamente relacionados com o trabalho ligando-se a elementos extras ao trabalho, tais como recompensas, reconhecimento ou dedicação a outras pessoas.

Este tipo de motivação é exercido com o intuito de mostrar dedicação e confiança para com o serviço, ganhando a confiança do chefe para que possam usufruir de uma eventual entrada para um vínculo permanente com a organização.

De uma forma geral, os militares mais novos (RV/RC) têm tendência a dar mais importância a aspetos monetários, recompensas ou reconhecimento, ao contrário dos militares mais velhos (QP), que trabalham com entusiasmo partilhando os objetivos organizacionais e transmitindo orgulho e paixão pela organização (Meyer e Allen, 1997).

3.6.3. Análise do Ramo no CO e MO

Ao nível global verifica-se que a Marinha é o Ramo com maiores níveis de CO (88.58) (Tabela 33), sendo igualmente o Ramo mais motivado (84.82). O Exército é o segundo Ramo em CO (88.20) e MO (84.06). Finalmente, a Força Aérea é o Ramo com menores valores de CO (82.45) e MO (83.75), registando-se um F (CO) = 13.790; $p=0.000$ (verificam-se diferenças significativas entre os Ramos) e um F (MO) = 2.505; $p=0.082$.

A interpretação destes resultados poderá estar relacionada com a cultura organizacional e com maiores perspetivas de saídas profissionais existentes nos militares da Força Aérea em relação aos militares da Marinha e do Exército.



A nível particular verifica-se que a Marinha é o Ramo com maiores valores de COAfe, COCal (este maioritariamente nos RC), MI e ME (este igualmente maioritariamente nos RC), enquanto o Exército tem maiores valores no CONor (24,86, com $F=18,375$; $p=0.000$ (verificam-se diferenças significativas entre os Ramos), demonstrando uma obrigação em permanecer na organização, principalmente pela interiorização dos seus objetivos, valores e missão. A Força Aérea, tal como na componente global, revela valores inferiores em todos os fatores, revelando os seus militares um menor desejo, obrigação e necessidade de permanecer na organização, motivado com as eventuais maiores possibilidades de reconhecimento ou alternativas de emprego fora da organização.

3.6.4. Análise da idade no CO e MO

De acordo com a Tabela 34, os militares com maior idade (mais de 50 anos) são os que desenvolvem maior COAfe (41,57, com $F=36,732$; $p=0.000$) (verificam-se diferenças significativas). Os autores (Mathieu e Zajac, 1990) defendem que o grau de comprometimento dos indivíduos cresce à medida que a sua idade aumenta, situação que no presente estudo apenas se verificou na dimensão afetiva, corroborando estudos anteriores (Monday, Porter e Steers, 1982).

De uma forma geral verificou-se que os militares entre os 20 e 30 anos, desenvolvem níveis superiores de CONor, COCal, MI e ME, verificando-se igualmente diferenças significativas entre os diferentes grupos de idades.

3.6.5. Análise do género no CO e MO

Finalmente, tal como indicado na Tabela 35, verificou-se que os homens apresentam valores mais elevados de COAfe e de motivação (MI e ME), enquanto as mulheres apresentam maiores valores de CONor e COCal (verificam-se diferenças significativas). Tomando em consideração o ambiente e o contexto militar, os homens têm maior envolvimento e poder nas tomadas de decisões, trazendo-lhes um reforço positivo no seu desempenho aumentando assim a motivação. As mulheres, encontrando-se mais comprometidas, nomeadamente pela obrigação (CONor) e pela necessidade (COCal) de permanecer, centralizam mais a sua vida no trabalho exibindo maiores níveis de CO (Dubin, Champoux e Porter, 1975, p. 411). Refira-se que, sendo os questionários anónimos e enviados de uma forma aleatória, não se conseguiu obter na amostra as percentagens de género das FFAA (14% mulheres e 86% homens), não ficando muito longe da realidade (obteve-se 11% de respostas de mulheres e 89% de homens).



Não faz parte do âmbito deste estudo aprofundar a análise das variáveis sociodemográficas indicadas, no entanto estas apresentam informação relevante sobre os militares, podendo ser importantes para as organizações militares, na previsão de comportamentos e criação de estratégias de retenção e de motivação desses militares.

3.6.6. Relação CO versus MO

Finalmente, de forma a verificar se a variável CO está relacionada e altera a variável MO, foram conduzidos testes de correlação de Pearson e de regressão múltipla, fixando a variável MO como dependente, com os resultados que se apresentam nas tabelas abaixo:

Tabela 11 – Correlação CO versus MO

		Comprometimento Org.	Motivação
Comprometimento Org.	Pearson Correlation	1	,121**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and	632186,	32189,
	Cross-products	644	650
	Covariance	322,874	16,440
	N	1959	1959

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Autor (2016)

Tabela 12 – Regressão múltipla CO versus MO

Variáveis incluídas	Resumo do Modelo				Coeficientes Estandarizados		
	R ²	Erro Padrão	F	Sig. F	Beta	t	Sig.t
Comprometimento Organizacional	.015	0.014	28.941	.000	.121	94.426	.000

Fonte: Autor (2016)

Verifica-se que o CO e a MO estão correlacionados de uma forma positiva e significativa ($p \leq 0.01$) entre si ($r = 0.121$, $p \leq 0.000$). Fixando a MO como variável dependente (Tabela 12) os resultados indicam que o CO explica 1,5% (R^2) da variância da MO, considerando a equação como um todo, o teste F é de 28.941 e o nível de significância é descrito como sendo de 0.000 (o que significa $p < 0.0005$), indicando que é extremamente improvável que o R da população seja zero.

O CO apresenta um valor de Beta de 0.121, indicando que esta variável tem uma influência de 12,1% na variável MO. O teste t apresenta um resultado de 94.426 e uma significância estatística de 0.000 ($p < 0.0005$), indicando que o coeficiente de regressão individual para a variável CO tem baixa probabilidade de ser igual a zero na população. Desta forma pode-se afirmar que a variável CO está relacionada com a variável MO.



Conclusões e Recomendações

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional, podendo também ser visto como a forma como as pessoas interagem no grupo social em que se inserem.

No âmbito do tema do presente trabalho foram sugeridos os seguintes objetivos de investigação:

- Caracterizar o comportamento organizacional nas FFAA;
- Definir pelo menos uma variável Micro (pessoas dentro das organizações) e medi-la (ou medi-las) no contexto das FFAA (e.g. competências, personalidade, comprometimento, orientação para o trabalho);
- Estudar o impacto dessa (s) variável (eis) micro organizacionais no desempenho, na produtividade e no comportamento

Assumiu-se a definição de comportamento organizacional para o presente trabalho como: **Comportamento Organizacional é um campo de estudo teórico-prático, multidisciplinar, que pretende melhorar a produtividade das organizações, através da alteração de comportamentos das pessoas, dos grupos e das organizações.**

Assim, o comportamento organizacional não deve ser analisado como um todo, mas sim, ao nível de análise micro (efetuado ao nível das pessoas), ao nível meso (onde são estudados os grupos e as equipas) e ao nível macro (respeitante à organização como um todo). Desta forma, optou-se por efetuar um estudo ao nível micro, verificando de que forma o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares das FFAA.

Efetuuou-se o enquadramento teórico relativamente às teorias do comprometimento organizacional e às teorias da motivação, bem como, as relações que os vários autores atribuem a essas teorias.

Foi adotada uma definição própria de comprometimento organizacional: **o Comprometimento Organizacional assenta numa forte crença de aceitação dos valores e objetivos organizacionais, na prontidão para exercer um esforço considerável em benefício da organização e num forte desejo de se manter na organização.**

De forma a averiguar a eventual relação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos militares das FFAA, conduziu-se um estudo que incidiu sobre a identificação e a caracterização dos níveis de motivação e de comprometimento organizacional dos



militares dos três Ramos das FFAA, quer dos QP, quer do RC / RV, dando a conhecer à organização qual o padrão desses níveis, bem como compreender melhor as relações entre os dois conceitos e as suas dimensões.

Utilizou-se neste modelo de análise um raciocínio dedutivo, baseada no método quantitativo e num desenho experimental, através da aplicação de um questionário extensível a militares do QP e RC/RV, dos três Ramos das FFAA, optando-se por uma amostra estratificada dessa população.

O questionário utilizado tinha um total de 54 perguntas subdivididas em quatro partes: o enquadramento do contexto onde o estudo se insere e os objetivos que se pretendem atingir; os dados sociodemográficos e profissionais; o comprometimento organizacional, de forma a medir os níveis de COAfe, de COCal e de CONor; e a medição da MI e da ME.

Assim, tornou-se necessário uma definição de motivação, nomeadamente: **a motivação no trabalho é constituída pelas forças resultantes de origens internas e externas relacionadas com o comportamento no trabalho que determinam a forma, direção, intensidade e duração do esforço que um indivíduo deseja empreender, para alcançar um determinado objetivo.**

Foram recebidos 1959 questionários, discriminados por Ramos, categorias e formas de prestação de serviço, idade e género, compreendendo: 535 militares da Marinha (251 oficiais, 109 sargentos e 175 praças), 1125 militares do Exército (453 oficiais, 362 sargentos e 310 praças) e 299 militares da Força Aérea (185 oficiais, 95 sargentos e 19 praças). De referir que 1348 são militares dos QP e 611 são militares do RV / RC. Em termos de género, 1744 são militares do sexo masculino e 215 militares do sexo feminino. Finalmente, 21 militares têm menos de 20 anos de idade, 737 têm entre 20 a 30 anos de idade, 994 entre 30 a 50 anos de idade e 207 mais de 50 anos de idade.

O estudo permitiu concluir que os militares das FFAA se encontram comprometidos com a organização, resultando um maior comprometimento afetivo (os militares sentem-se emocionalmente ligados, identificados e envolvidos na organização), seguido de um comprometimento calculativo (os militares mantêm-se ligados à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída) e finalmente mas não menos importante um comprometimento normativo (os militares possuem um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização), bem como se encontram motivados, com especial incidência para a motivação intrínseca (militares focados na vontade de trabalhar, na realização de objetivos, desempenho de tarefas, na resistência e resiliência), seguida da



motivação extrínseca (militares motivados através de recompensas materiais, financeiras e sociais).

Desta forma foi possível responder à questão central deste estudo, constatando-se que o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares em todo o espectro, nomeadamente o **comprometimento afetivo** (e igualmente normativo mas este em menor grau) influencia positivamente e prevê os comportamentos **motivacionais intrínsecos** e o **comprometimento calculativo** (e igualmente normativo mas este em menor grau) influencia positivamente e prevê os comportamentos **motivacionais extrínsecos**, validando-se todas as hipóteses equacionadas.

Assim, considera-se que se prestou um contributo no estudo do comprometimento organizacional e da motivação, nomeadamente na interdependência entre estas duas dimensões, conforme demonstrado pelo COAfe na capacidade de previsão da MI e do COCal na capacidade de previsão da ME, sendo legítimo considerar este estudo como uma reflexão válida nestas áreas de investigação no contexto da gestão de recursos humanos das FFAA.

Verificou-se que a Marinha é o Ramo com maior comprometimento organizacional e mais motivado, seguindo-se o Exército e finalmente a Força Aérea.

Em termos de categoria, os oficiais são mais comprometidos com a organização, seguindo-se a categoria de sargentos e depois as praças. Em termos de motivação a categoria de praças é a mais motivada (essencialmente pela motivação extrínseca), seguida da categoria de oficiais (estes com maior motivação intrínseca) e finalmente a categoria de sargentos.

Ao nível global verifica-se que os militares QP têm maior comprometimento organizacional, enquanto os militares RC/RV são mais motivados (principalmente na motivação extrínseca).

Considerando os resultados apresentados, e uma vez que o CO está relacionado com a MO, mais precisamente o COAfe afeta a MI e o COCal afeta a ME, uma forma de aumentar estes diferentes tipos de comprometimentos organizacionais passa por aumentar a motivação dos militares das FFAA, quer na forma intrínseca quer na forma extrínseca, pelo que se recomenda aos órgãos de decisão do EMGFA e Ramos, que desenvolvam as seguintes medidas, permitindo aumentar os níveis de motivação:



- Promover uma força de trabalho saudável, satisfazendo as necessidades fisiológicas, através do fornecimento de condições e incentivos para a saúde física e mental;
- Providenciar boas condições de trabalho (salário, emprego estável (RV/RC), preocupação com a segurança no trabalho, ambiente aprazível, boas instalações e bons refeitórios);
- Criar oportunidades de socialização, organizando eventos que ajudem a satisfazer as necessidades sociais;
- Reconhecer o desempenho dos militares, distinguindo e premiando a atuação e desempenho em prol dos objetivos;
- Tornar o conteúdo do trabalho mais interessante, reestruturando as tarefas de modo a potenciar o interesse das pessoas na sua realização;
- Promover o enriquecimento horizontal através da execução de funções variadas;
- Promover o enriquecimento vertical dando às pessoas maior responsabilidade sobre o seu trabalho;
- Dar formação às pessoas para melhorar a sua eficácia e eficiência no posto de trabalho;
- Clarificar a relação entre desempenho e recompensas;
- Garantir que os procedimentos são transparentes e consistentes para diferentes pessoas e que a imparcialidade é praticada.

Quanto às limitações deste estudo verificou-se uma fragilidade na divulgação dos questionários por *email* aos militares, nomeadamente na categoria de praças, por a utilização desta ferramenta eletrónica poder ser limitada ou inexistente no seu local de trabalho, o que significa a impossibilidade de alguns destes militares poderem aceder ao questionário e assim fazerem parte deste estudo.

Como investigações futuras, e uma vez que se verificaram diferenças significativas em vários indicadores medidos entre Ramos e entre categorias, nomeadamente no comprometimento organizacional e na motivação, seria pertinente conduzir estudos para verificar as razões que estão subjacentes a essas diferenças, bem como as medidas necessárias para dirimi-las ou mitigá-las. Desta forma, seria importante aprofundar as associações que o comprometimento organizacional pode apresentar nos comportamentos e



expetativas, bem como as associações que a motivação pode produzir na produtividade e satisfação no trabalho.

Adicionalmente, e de forma a complementar esta investigação, seria igualmente interessante conduzir-se um estudo para verificar a associação entre o comprometimento organizacional e a cultura organizacional entre Ramos, verificando se as diferenças significativas registadas no CO como um todo, nomeadamente entre a Marinha e a Força Aérea, podem estar ou não relacionadas com o tipo de cultura organizacional existente.

Finalmente, seria igualmente importante verificar em estudos futuros, se os antecedentes e consequentes do CO podem estar relacionados com as variáveis constituintes da motivação, uma vez que os conceitos se aproximam e interligam.



Bibliografia

- Adams, J., 1965. Inequity in social exchange - Advances in social psychology. *New York: Academic Press*, Volume 2, pp. 267-299.
- Allen, N. & Meyer, J., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Volume 63, pp. 01-18.
- Allen, N. & Meyer, J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, Volume 1 (1), pp. 61-89.
- Amabile, H., Hennessey, K. & Tighe, E., 1994. The Work Preferences Inventory: Assessing intrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 66 (5), pp. 950-967.
- Barbosa, M., 2009. *A Motivação dos Candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e Validação de um Instrumento*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE:
- Bastos, A., 1993. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, Volume 33 (3), pp. 52-64.
- Becker, H., 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Volume 66, pp. 32-40.
- Bilhim, J., 2013. *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. 7ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brown, R., 1996. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 49, pp. 230-251.
- Bryman, A. & Cramer, D., 1992. *Análise de dados em Ciências Sociais - Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Lisboa: Celta.
- Buchanan, B., 1974. Building Organizational Commitment. The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Volume 179, pp. 533-546.
- Chefe do Gabinete do VALM SP, 2015. *Curso de Promoção a Oficial General - Trabalho de Investigação, despacho de autorização do VALM SP, de 1 de dezembro de 2015*, Lisboa: Marinha.
- Chiavenato, I., 2004. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.



- Cohen, A., 2003. *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Hillsdale: NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conselho de Ministros, 2013. *Reforma Defesa 2020 (Resolução do Conselho de Ministros, n.º 19 / 2013)*, Lisboa: Diário da República.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P., 2014. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7ª Ed. ed. Lisboa: RH.
- Deci, E. L., 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 18, pp. 105-115.
- Dubin, Champoux, J. & Porter, L., 1975. Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, Volume 20, pp. 411-421.
- Fernando, F. & Sousa, 1997. Aferição do teste WPI (Work Preference Inventory), de T. Amabile, em meio militar. *Revista de Psicologia Militar*, Volume 10, pp. 173-190.
- Freeman, F., 1990. *Teoria e Prática dos Testes Psicológicos*. 2ª ed. Lisboa: Calouste Gulbenkian.
- Freitas, M. J., 2010. *Os Níveis de Comprometimento em Contexto Organizacional: Estudo de uma Empresa Portuguesa*. Universidade Fernando Pessoa.
- Gabinete do CEME, 2015. *Curso de Promoção a Oficial General 2015 / 2016 - Trabalho de Investigação*, Nota n.º RepAssGer-2015-011475, de 26 de novembro de 2015. Lisboa: Exército.
- Gabinete do CEMFA, 2015. *Curso de Promoção a Oficial General 2016 / 2016 - Trabalho de Investigação Individual*, Nota n.º 13624, de 15 de dezembro de 2015. Lisboa: Força Aérea.
- Gagné, M. & Deci, E., 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, pp. 331-362.
- General CEMGFA, 2016. *Despacho de autorização*, de 12 de janeiro de 2016. Lisboa: Gabinete do CEMGFA.
- Governo, 2015. *Fixação dos efetivos das FFAA para 2015 (Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março)*. Lisboa: Diário da República, 2ª Série.
- Greenberg, J. & Baron, R. A., 2003. *Behavior in organizations*. 8 Ed. ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 1980. *Work redesign*. Reading : MA: Addison-Wesley.



- Herzberg, F., 1968. One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, Volume 46, pp. 53-62.
- Herzberg, F. & Sniderman, B., 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hill, M. & Hill, A., 2000. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto Universitário Militar, 2015a. *NEP / ACA 010 - Trabalhos de investigação*, Lisboa: IESM.
- Instituto Universitário Militar, 2015b. *NEP / ACA 018 - Regras de Apresentação e Referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*, Lisboa: IESM.
- Instituto Universitário Militar, 2015c. *Ofício n.º 1206/DE-AEA, de 18 de novembro de 2015*. Lisboa: IUM.
- Instituto Universitário Militar, 2015d. *Ofício 1207 / DE-AEA, de 18 de novembro de 2015*. Lisboa: IUM.
- Instituto Universitário Militar, 2015e. *Ofício n.º 1208/DE-AEA, de 18 de novembro de 2015*. Lisboa: IUM.
- Instituto Universitário Militar, 2015f. *Ofício n.º 1298/DE-AEA, de 2 de dezembro de 2015*. Lisboa: IUM.
- Jorge, A., Palma, P. & Baltazar, A., 2015. Comportamento Organizacional. *Revista Científica da Academia da Força Aérea*, Volume 5, pp. 192-210.
- Kanter, R., 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities.. *American Sociological Review*, Volume 33, pp. 499-517.
- Kiesler, C., 1971. *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to believe*. San Francisco: CA: Academic Press.
- Kleinginna, P. & Kleinginna, A., 1981. A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, Volume 5, pp. 263 - 291.
- Lado, A. & Wilson, M., 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage. *Academic of Management review*, Volume 19, pp. 699-727.
- Leandro, S. A. & Freire, T., 1997. *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Coimbra: APPORT.
- Lepper, M. & Greene, D., 1978. The hidden costs of reward. *NJ: Erlbaum*, pp. 109-148.
- Locke, E. A. & Latham, G. P., 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.



- Locke, E. & Latham, G., 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Luthans, F. & Kneiter, T., 1982. An idiographic approach to organizational behavior research: The use of single experimental designs and direct measures. *Academic of management Review*, Volume 7, pp. 380-391.
- Maia, V., 2011. *Comprometimento Organizacional nos Operadores de Call Center. Um estudo de caso*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. ISEG:
- Mairos, C., 2014. *O Comprometimento Organizacional e a Motivação dos militares contratados da Marinha Portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG:
- Marôco, J., 2014. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª ed. Lisboa: ReportNumber.
- Maslow, A. R., 1954. *Motivation and Personality*. New York: NY: Harper.
- Mathieu, J. & Zajac, D., 1990. A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Volume 108, pp. 171-194.
- McClelland, D., 1961. *The achieving society*. Princeton: NJ: Van Nostand.
- Meyer, J. & Allen, N., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, Volume 78 (4), p. 538.
- Meyer, J., Becker, T. & Van den Berghe, C., 2004. Employee Commitment and Motivation: a Concetual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, Volume 89, pp. 991-1007.
- Meyer, J. & Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Volume 11, pp. 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L. & Topolnytsky, L., 2002. Affetive, Continuance, and Normative Commitment to the organization: A Meta-analysis of Antecedents, correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 61 (1), pp. 20-52.
- Mitchell, T. & Larson, J., 1987. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. 3ª Ed. ed. s.l.:McGraw-Hill International Editions.



- Monday, R., Porter, L. & Steers, R., 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M., 2008. Estudo sobre a validação do Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Volume 14 (1), pp. 115-133.
- Nunnally, J., 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Osterloh, B. F. & Frost, J., 2002. The dynamics of motivation of new organizational forms. *International Journal of Economics and Business*, Volume 9, pp. 61-77.
- Pereira, O., 1997. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pfeffer, J., 1997. *New directions for organizational theory: Problems and prospects*. Oxford: Oxford University Press.
- Pinder, C. C., 1998. *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Ed. ed. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., 2003. Climas de Justiça e Comprometimento Organizacional. *Revista Psicologia, Organização de Trabalho*, Volume 3 (1), pp. 27-60.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A., 2004. Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, Volume 2 (3), pp. 201-218.
- Robbins, S. P., 1999. *Comportamento Organizacional*. 8ª Ed. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..
- Robbins, S. P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rodriguez, T. & Santos, M., 2006. Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11 (2)(Organizational commitment), pp. 75-95.
- Ryan, R. & Deci, E., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 25 (1), pp. 54-67.
- Saleem, A. M. & Mahmood, A., 2010. Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Volume 5, pp. 213-222.



- Sampaio, A., 2004. *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: Universidade Autónoma.
- Sansone, C. & Harackiewicz, J., 2000. *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- Santos, A., 2013. *Carreiras e Comprometimento dos cientistas em Portugal: estudo de cinco Centros de Investigação*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG:
- Schaufeli, Taris, T. & Bakker, A., 2008. It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. *Bingley: Emerald*, pp. 203-226.
- Scholl, R., 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as an motivating force. *Academic of Management Review*, Volume 4, pp. 589-599.
- Shahnawaz, M. & Juval, R., 2006. Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Volume 32, 3, pp. 171-178.
- Simon, J. & Coltre, S., 2012. O Comprometimento Organizacional - afetivo, instrumental e normativo: o estudo de uma empresa familiar. *Revista Eletrónica*, Volume 13 (1), pp. 04-23.
- Siqueira, M. & Gomide, M., 2001. *Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras*. Campinas: ANPAD.
- Solinger, O., 2008. Beyond the threecomponent model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, Volume 93 (1), pp. 70-83.
- Spector, P. E., 2005. *Psicologia nas organizações*. 2ª Ed. ed. São Paulo: Saraiva.
- Steers, R., 1996. *Motivation and Leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Torrington, H., 2005. *Human Resource Management*. 6ª ed. Harlow: Prentice Hall.
- Vallerand, R., 1993. La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel: implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs. *Introduction à la psychologie da la motivation*, pp. 533-582.
- Vilelas, J., 2009. *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weick, K. E., 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.



Anexo A — Decreto-Lei n.º 31/2015 – Fixação dos efetivos das FFAA para 2015 (Governo, 2015)

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

Decreto-Lei n.º 31/2015

de 4 de março

A Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, veio alterar e republicar a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, tendo procedido, entre outras alterações, ao aditamento do artigo 5.º-A, norma que prevê a fixação anual, por decreto-lei, dos efetivos das Forças Armadas em todas as situações, ouvido o Conselho de Chefes de Estado-Maior.

Este novo regime constitui uma alteração concetual da maior relevância, pois constitui um importante passo no sentido da flexibilização, da transparência e do rigor na gestão e surge como corolário do esforço de racionalização de estruturas e consequente redução do efetivo que tem sido feito ao longo dos últimos anos.

Esta nova abordagem propicia uma gestão ainda mais rigorosa dos recursos existentes, permitindo, por um lado, que os ramos das Forças Armadas adaptem os seus recursos humanos às necessidades anuais e, por outro lado, a correlação dos efetivos anuais ao respetivo orçamento para esse ano, compatibilizando ainda o balanceamento necessário entre as saídas e as admissões para que a manutenção do efetivo e correspondente capacidade operacional seja garantida.

Na fixação de efetivos é considerado o objetivo fixado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19

de abril, que aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma Defesa 2020, que, no âmbito da reestruturação, prevê um redimensionamento, até 31 de dezembro de 2020, para um efetivo máximo das Forças Armadas entre 30.000 e 32.000 militares, incluindo os que se encontrem na situação de reserva na efetividade de serviço.

Foi ouvido o Conselho de Chefes de Estado-Maior. Assim:

Ao abrigo do disposto no artigo 5.º-A da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, e nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Objeto

O presente decreto-lei fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015.

Artigo 2.º

Fixação e previsão de efetivos militares

1 — Os efetivos máximos dos militares dos quadros permanentes (QP), na situação de ativo, por ramos e postos, na estrutura orgânica das Forças Armadas, incluindo o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), e fora desta estrutura, são os fixados, respetivamente, nas



tabelas 1 e 1.a do anexo I e no anexo II ao presente decreto-lei, que dele fazem parte integrante.

2—Os efetivos máximos dos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade de serviço, por ramos e categorias, na estrutura orgânica das Forças Armadas, incluindo o EMGFA, e fora desta estrutura, são os fixados, respetivamente, nos anexos III e IV ao presente decreto-lei, que dele fazem parte integrante.

3—Os efetivos militares dos QP, na situação de reserva fora da efetividade de serviço, por ramos e categorias, são os estimados no anexo V ao presente decreto-lei, que dele faz parte integrante.

4—Os efetivos máximos dos militares em regime de voluntariado (RV) e em regime de contrato (RC), por ramos e categorias, incluindo os que desempenham funções nas estruturas do EMGFA, são os fixados no anexo VI ao presente decreto-lei, que dele faz parte integrante.

Artigo 3.º

Efetivos em formação

1—Os efetivos em formação, fixados na tabela 2 do anexo I ao presente decreto-lei, incluem os militares em RV e RC, que frequentam os respetivos ciclos de formação necessários para ingresso no QP.

2—Os quantitativos constantes no anexo VI ao presente decreto-lei não incluem os militares destinados ao RV e RC, que se encontram na frequência da formação inicial, até à conclusão da instrução complementar.

3—O número de vagas para admissão aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos QP é fixado anualmente por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da defesa nacional, sob proposta do Chefe do Estado-Maior (CEM) do respetivo ramo.

4—O número de militares a admitir nos regimes de RV e RC, sob proposta do CEM do respetivo ramo, é fixado por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da defesa nacional, que aprova o plano de incorporações anual, visando a manutenção dos quantitativos constantes do anexo VI ao presente decreto-lei.

Artigo 4.º

Afetação de efetivos

Sem prejuízo dos quantitativos máximos de militares das Forças Armadas fixados anualmente nos termos do presente decreto-lei, os efetivos militares máximos a afetar por cada um dos ramos das Forças Armadas às estruturas orgânicas da Autoridade Marítima Nacional e da Autoridade Aeronáutica Nacional, são fixados anualmente, até

30 dias após a publicação do decreto-lei previsto no n.º 2 do artigo seguinte, por despachos autónomos do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, ouvido o Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM).

Artigo 5.º

Procedimentos de previsão e fixação dos efetivos

1—A atualização dos quantitativos máximos de efetivos militares é feita anualmente por decreto-lei, ouvido o CCEM.

2—O decreto-lei referido no número anterior é publicado até ao final do primeiro semestre de cada ano e diz respeito aos efetivos para o ano seguinte.

Artigo 6.º

Norma revogatória

São revogadas todas as disposições legais e regulamentares que contrariem o presente decreto-lei, bem como:

- a) O Decreto-Lei n.º 211/2012, de 21 de setembro;
- b) A Portaria n.º 1043/2006, de 5 de junho, publicada no *Diário da República*, II série, n.º 120, de 23 de junho;
- c) O Despacho n.º 9875/97, de 15 de outubro, publicado no *Diário da República*, II série, n.º 248, de 25 de outubro;
- d) O Despacho n.º 24533/2002, de 31 de outubro, publicado no *Diário da República*, II série, n.º 266, de 18 de novembro.

Artigo 7.º

Entrada em vigor e produção de efeitos

O presente decreto-lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação e reporta os seus efeitos a 1 de janeiro de 2015, sem prejuízo da referência ao posto de cabo-mor apenas produzir efeitos com a entrada em vigor do novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 22 de janeiro de 2015. — *Pedro Passos Coelho* — *Maria Luís Casanova Morgado Dias de Albuquerque* — *José Pedro Correia de Aguiar-Branco*.

Promulgado em 24 de fevereiro de 2015.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 26 de fevereiro de 2015.

O Primeiro-Ministro, *Pedro Passos Coelho*.



ANEXO I

(a que se refere o n.º 1 do artigo 2.º)

Efetivos militares dos QP, na situação de ativo, por ramos e postos, na estrutura orgânica das Forças Armadas, incluindo o EMGFA e formação para o ingresso nos QP, para o ano de 2015

Tabela 1 — Efetivos militares dos QP na estrutura orgânica das Forças Armadas

Postos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Almirante/general	1	2	1	4
Vice-almirante/tenente-general	6	8	6	20
Contra-almirante/major-general	14	25	11	50
Comodoro/brigadeiro-general	7	3	10	20
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel	103	162	86	351
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	220	417	223	860
Capitão-tenente/major	276	534	267	1 077
Primeiro-tenente/capitão	404	575	491	1 470
Segundo-tenente/tenente	286	391	233	910
Guarda-marinha/subtenente/alferes				
Sargento-mor	49	56	44	149
Sargento-chefe	149	442	190	781
Sargento-ajudante	501	1 098	576	2 175
Primeiro-sargento	1 458	1 379	1 259	4 096
Segundo-sargento	318	253	316	887
Subsargento/furriel				
Cabo-mor	2 120	0	0	2 120
Cabo				
Primeiro-marinheiro	896			896
<i>Totais</i>	6 808	5 345	3 713	15 866

ANEXO VI

(a que se refere o n.º 4 do artigo 2.º)

Efetivos militares em RV e RC, por ramos e categoria, incluindo os que desempenham funções nas estruturas do EMGFA, para o ano de 2015

Tabela 1 — Efetivos de militares em RV e RC

Categorias	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Oficiais	155	373	323	851
Sargentos	11	658	0	669
Praças	1 107	9 471	1 652	12 230
<i>Totais</i>	1 273	10 502	1 975	13 750



Apêndice A — Questionário relativo ao Comportamento Organizacional nas FFAA

O presente questionário faz parte de uma investigação no âmbito da realização do TRABALHO DE Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2015-2016 e tem como objetivo principal identificar de que forma o comprometimento organizacional influencia as motivações dos militares das FFAA.

Assim, este estudo permitirá não só dar a conhecer os níveis de motivação e de comprometimento organizacional dos militares, como compreender melhor as relações entre os dois conceitos e as suas dimensões, e analisar se os militares se encontram motivados e comprometidos com as FFAA Portuguesas durante o exercício de funções na mesma.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial. Os questionários são anónimos e não contêm quaisquer dados que permitam identificar os respondentes.

Apenas com a sua colaboração será possível concretizar com sucesso esta investigação, agradecendo a sua sinceridade nas respostas.

Parte 1. Os itens que se seguem referem-se à recolha de dados demográficos gerais e à sua situação profissional, enquanto militar das FFAA Portuguesas.

Assinale com um X, o campo que se adequa a si, em cada item:

Dados Demográficos

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Idade: ☐ Menos de 20 anos ☐ 20 a 30 anos ☐ 30 a 50 anos ☐ Mais de 50 anos

Situação Profissional

Ramo: ☐ Marinha ☐ Exército ☐ Força Aérea

Categoria: ☐ Oficial ☐ Sargento ☐ Praça

Forma de prestação de serviço: ☐ QP ☐ RC / RV



Parte 2. Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação às FFAA Portuguesas, indique o grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

Exemplo da forma como deverá responder a todas as afirmações neste questionário:

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair das Forças Armadas.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Escala aplicada:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, Nem concordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair das FFAA.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” às FFAA.	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair das FFAA, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar as FFAA neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
6. As FFAA têm um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” Militar.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar as FFAA no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas das FFAA como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10. As FFAA merecem a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nas FFAA.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse as FFAA agora.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para as FFAA é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nas FFAA é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte das FFAA.	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse das FFAA resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7



17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair das FFAA neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com as FFAA.	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto às FFAA, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Parte 3: As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como se vê a si próprio em contexto laboral. Assinale com um X sobre os itens com que se identifica, utilizando a seguinte escala:

Escala aplicada:

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

20. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim	1	2	3	4
21. Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso vir a ganhar.	1	2	3	4
22. Gosto de tentar resolver problemas complexos.	1	2	3	4
23. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso obter de outras pessoas.	1	2	3	4
24. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.	1	2	3	4
25. Eu quero que as outras pessoas descubram o quão bom eu posso ser no meu trabalho.	1	2	3	4
26. Eu quero que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências.	1	2	3	4
27. Raramente penso em recompensas e promoções.	1	2	3	4
28. A curiosidade é a força condutora que está por de trás de muito do que faço.	1	2	3	4
29. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de recompensa.	1	2	3	4
30. Eu quero descobrir o quão profissional sou no meu trabalho.	1	2	3	4
31. Para mim, sucesso significa fazer melhor do que as outras pessoas.	1	2	3	4
32. Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.	1	2	3	4
33. Tenho de sentir que ganho alguma coisa por aquilo que faço.	1	2	3	4
34. O mais importante para mim é gostar daquilo que faço.	1	2	3	4
35. Desde que eu possa fazer o que gosto, não estou preocupado com aquilo que possa receber.	1	2	3	4
36. É importante para mim ter a possibilidade de me expressar.	1	2	3	4
37. Prefiro trabalhar naquilo que sei que faço bem do que trabalhar naquilo que ultrapassa as minhas capacidades.	1	2	3	4
38. Acredito que não vale a pena fazer um bom trabalho se mais ninguém souber dele.	1	2	3	4
39. Não importa o resultado de um trabalho, já fico satisfeito se sentir que ganhei alguma experiência nova.	1	2	3	4
40. Preocupa-me como os outros vão reagir às minhas ideias.	1	2	3	4
41. Sinto-me mais confortável quando consigo definir os meus próprios objetivos.	1	2	3	4
42. Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente especificados.	1	2	3	4
43. Gosto de fazer trabalhos que sejam tão absorventes que me façam esquecer tudo o resto.	1	2	3	4
44. É importante para mim ser capaz de fazer aquilo que mais gosto.	1	2	3	4
45. Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo.	1	2	3	4
46. Gosto de tarefas relativamente simples e bem definidas.	1	2	3	4



O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas

47. Não me preocupa muito o que os outros pensam acerca do meu trabalho.	1	2	3	4
48. Prefiro ter alguém que me estabeleça objetivos claros no meu trabalho.	1	2	3	4
49. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de promoção.	1	2	3	4

Obrigado pela sua colaboração!



Apêndice B — Conceitos, dimensões, componentes, indicadores e variáveis do questionário

Tabela 13 – Conceitos, dimensões, indicadores e variáveis do questionário

Conceitos/Dimensões/Componentes Indicadores/Variáveis Questionário				
O militar	Dados Sociodemográficos e profissionais	Gênero	Var 1	SEXO
		Idade	Var 2	IDADE
		Ramo	Var 3	RAMO
		Categoria	Var 4	CAT
		Forma prestação serviço	Var 5	PRTSVC
Comportamento Organizacional	Formas de comprometimento	Compromet. Organizacio.	Var 6 + Var 7 (I) + Var 8 + Var 9 + Var 10 (I) + Var 11 + Var 12 (I) + Var 13 + Var 14 + Var 15 + Var 16 + Var 17 + Var 18 + Var 19 + Var 20 (I) + Var 21 + Var 22 + Var 23 + Var 24	CO = COC 1 + COA 2 (I) + COC 3 + CON 4 + CON 5 (I) + COA 6 + COA 7 (I) + CON 8 + COA 9 + CON 10 + COA 11 + CON 12 + COC 13 + COC 14 + COA 15 (I) + COC 16 + COC 17 + CON 18 + COC 19
		Compromet. Afetivo	Var 7 (I) = COA 2 (I); Var 11 = COA 6; Var 12 (I) = COA 7 (I) Var 14 = COA 9; Var 16 = COA 11; Var 20 (I) = COA 15 (I)	COA = COA 2 (I) + COA 6 + COA 7 (I) + COA 9 + COA 11 + COA 15 (I)
		Compromet. Normativo	Var 9 = CON 4; Var 10 (I) = CON 5 (I); Var 13 = CON 8; Var 15 = CON 10; Var 17 = CON 12; Var 23 = CON 18	CON = CON 4 + CON 5 (I) + CON 8 + CON 10 + CON 12 + CON 18
		Compromet. Calculativo	Var 6 = COC 1; Var 8 = COC 3; Var 18 = COC 13; Var 19 = COC 14; Var 21 = COC 16; Var 22 = COC 17; Var 24 = COC 19	COC = COC 1 + COC 3 + COC 13 + COC 14 + COC 16 + COC 17 + COC 19
	Estilos de motivação	Motivação	Var 25 + Var 26 + Var 27 + Var 28 + Var 29 + Var 30 + Var 31 + Var 32 (I) + Var 33 + Var 34 + Var 35 + Var 36 + Var 37 + Var 38 + Var 39 + Var 40 (I) + Var 41 + Var 42 (I) + Var 43 + Var 44 + Var 45 + Var 46 + Var 47 + Var 48 + Var 49 + Var 50 + Var 51 (I) + Var 52 (I) + Var 53 + Var 54	MO = MI 1 + ME 2 + MI 3 + ME 4 + MI 5 + ME 6 + MI 7 + ME 8 (I) + MI 9 + ME 10 + MI 11 + ME 12 + MI 13 + ME 14 + MI 15 + ME 16 (I) + MI 17 + MI 18 (I) + ME 19 + MI 20 + ME 21 + MI 22 + ME 23 + MI 24 + MI 25 + ME 26 + MI 27 (I) + ME 28 (I) + ME 29 + ME 30
		Motivação Intrínseca	Var 25 = MI 1; Var 27 = MI 3; Var 29 = MI 5; Var 31 = MI 7; Var 33 = MI 9; Var 35 = MI 11; Var 37 = MI 13; Var 39 = MI 15; Var 41 = MI 17; Var 42 (I) = MI 18 (I); Var 44 = MI 20; Var 46 = MI 22; Var 48 = MI 24; Var 49 = MI 25; Var 51 (I) = MI 27 (I)	MI = MI 1 + MI 3 + MI 5 + MI 7 + MI 9 + MI 11 + MI 13 + MI 15 + MI 17 + MI 18 (I) + MI 20 + MI 22 + MI 24 + MI 25 + MI 27 (I)
		Motivação Extrínseca	Var 26 = ME 2; Var 28 = ME 4; Var 30 = ME 6; Var 32 (I) = ME 8 (I); Var 34 = ME 10; Var 36 = ME 12; Var 38 = ME 14; Var 40 (I) = ME 16 (I); Var 43 = ME 19; Var 45 = ME 21; Var 47 = ME 23; Var 50 = ME 26; Var 52 (I) = ME 28 (I); Var 53 = ME 29; Var 54 = ME 30	ME = ME 2 + ME 4 + ME 6 + ME 8 (I) + ME 10 + ME 12 + ME 14 + ME 16 (I) + ME 19 + ME 21 + ME 23 + ME 26 + ME 28 (I) + ME 29 + ME 30

Fonte: Autor (2016)



Apêndice C — Medidas de estatística descritiva

Tabela 14 – Medidas de estatística descritiva

Escala de Medida	Estatísticas descritivas		
	Medidas de Tendência Central	Medidas de Dispersão	Medidas de Associação
<u>Nominal</u> <ul style="list-style-type: none">• Gênero	<ul style="list-style-type: none">• Moda	NIL	<ul style="list-style-type: none">• Phi• V Cramer
<u>Ordinal</u> <ul style="list-style-type: none">• Idade• Ramo• Categoria• Forma de prestação de serviço	<ul style="list-style-type: none">• Moda• Quartis	<ul style="list-style-type: none">• Amplitude interquartílica (AIQ)	<ul style="list-style-type: none">• Correlação de Spearman
<u>Quantitativas</u> <ul style="list-style-type: none">• C.O.• COAfe• CONor• COCal• Motivação• MI• ME	<ul style="list-style-type: none">• Moda• Quartis• Média	<ul style="list-style-type: none">• AIQ• Desvio Padrão• Coeficiente de variação	<ul style="list-style-type: none">• Correlação de Pearson

Fonte: Autor (2016)



Apêndice D — Análise de Dados

Tabela 15 – Análise de dados

Tipo de dados		
Objetivo	Medida de populações normais	Observações
Descrever um grupo	Média e desvio padrão; Frequência absoluta e relativa	Aplicar a todas as variáveis
Comparar dois ou mais grupos independentes	One-way ANOVA	Analisar a influência que as variáveis gênero, idade, categoria, Ramo e formas de prestação de serviço exercem nas variáveis comprometimento e motivação
Quantificar a associação entre duas variáveis	Correlação de Pearson (r)	De forma a verificar as hipóteses assumidas relativas à previsão dos COAfe, CONor e COCal na MI e ME
Prever valores a partir de várias variáveis binomiais ou medidas	Regressão linear múltipla	De forma a examinar qual das dimensões do CO (COAfe, CONor e COCal) tem mais capacidade ou poder explicativo nas variáveis da motivação (MI e ME). Para cada regressão múltipla fixa-se a MI e ME como variáveis dependentes.
Verificar a fiabilidade das escalas utilizadas no questionário	Índice de consistência interna (Alpha de Cronbach)	Para o COAfe, CONor, COCal, MI e ME
Verificar os fatores assumidos por outros estudos	Análise fatorial de componentes principais, seguida de Rotação Varimax	Para o CO e MO de forma a confirmar os fatores que constituem o COAfe, CONor, COCal, MI e ME.
Determinar o contributo de alguns itens nas escalas de CO e WPI	Estatísticas de item-total	De forma a verificar se a fiabilidade pode aumentar caso um ou mais itens forem eliminados. Conduzir em relação ao CO e MO.

Fonte: Autor (2016)



Apêndice E — Tabelas estatísticas

Tabela 16 – Estatísticas descritivas COAfe, CONorm, COCalc

		Mean	Minimum	Maximum	Range	MAX / MIN	Variance	Nº Itens
CO Afetivo	Item Means	5.524	4.637	5.890	1.253	1.270	.204	7
	Item Variances	2.752	1.973	3.369	1.396	1.708	.314	7
	Inter-item Correlations	.439	.270	.654	.384	2.422	.008	7
CO Normativo	Item Means	4.023	3.232	5.148	1.915	1.593	.542	6
	Item Variances	3.760	3.259	4.029	.770	1.236	.080	6
	Inter-item Correlations	.444	.226	.646	.420	2.863	.010	6
CO Calculativo	Item Means	4.103	3.403	4.571	1.168	1.343	.174	6
	Item Variances	3.872	3.661	4.343	.682	1.186	.060	6
	Inter-item Correlations	.361	.200	.476	.275	2.374	.007	6

Fonte: Autor (2016)

Tabela 17 – Estatísticas descritivas COAfe, CONorm, COCalc

		CO Afet	CO Norm	CO Calc
N	Valid	1959	1959	1959
	Missing	0	0	0
	Mean	38,67	24,14	24,62
	Std. Error of Mean	,188	,193	,182
	Median	41,00	24,00	25,00
	Mode	43	26	28
	Std. Deviation	8,306	8,528	8,076
	Variance	68,981	72,727	65,220
	Skewness	-,954	-,068	-,171
	Std. Error of Skewness	,055	,055	,055
	Kurtosis	,632	-,635	-,598
	Std. Error of Kurtosis	,111	,111	,111
	Minimum	7	6	6
	Maximum	49	42	42
Percentiles	25	34,00	18,00	19,00
	50	41,00	24,00	25,00
	75	45,00	30,00	31,00

Fonte: Autor (2016)



Tabela 18 – Estatísticas descritivas COAfe, CONorm, COCalc

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
CO Afet	1959	7	49	38,67	8,306	-,954	,055	,632	,111
CO Norm	1959	6	42	24,14	8,528	-,068	,055	-,635	,111
CO Calc	1959	6	42	24,62	8,076	-,171	,055	-,598	,111
Valid N (listwise)	1959								

Fonte: Autor (2016)

Tabela 19 – Estrutura fatorial da Escala de Comprometimento Organizacional

Fatores	Eigenvalue	Variância Explicada (%)	Variância Acumulada (%)
Fator I	5,508	28,988	28,988
Fator II	2,995	15,762	44,750
Fator III	1,587	8,350	53,100

Fonte: Autor (2016)

Tabela 20 – Matriz Fatorial da Escala de Comprometimento Organizacional

Sub-Escalas	Itens	Fator I	Fator II	Fator III
Comprometimento Organizacional Afetivo	2 (I)	.781	-	-
	6	.714	-	-
	7 (I)	.743	-	-
	9	.480	-	-
	10	.699	-	-
	11	.579	-	-
	15(I)	.815	-	-
Comprometimento Organizacional Normativo	4	-	.753	-
	5 (I)	-	.473	-
	8	-	.831	-
	12	-	.815	-
	18	-	.603	-
	19	-	.556	-
Comprometimento Organizacional Calculativo	1	-	-	.625
	3	-	-	.677
	13	-	-	.621
	14	-	-	.624
	16	-	-	.811
	17	-	-	.698

Fonte: Autor (2016)



Tabela 21 – Estatísticas descritivas MI e ME

		Mean	Minimum	Maximum	Range	MAX / MIN	Variance	Nº Itens
MO Intrínseca	Item Means	3.077	2.331	3.559	1.228	1.527	.124	15
	Item Variances	.468	.342	.667	.325	1.952	.013	15
	Inter-item	.179	-.138	.663	.801	-4.800	.023	15
	Correlations							
MO Extrínseca	Item Means	2.537	1.882	3.083	1.201	1.638	.102	15
	Item Variances	.680	.434	.870	.436	2.003	.010	15
	Inter-item	.134	-.132	.559	.691	-4.239	.012	15
	Correlations							

Fonte: Autor (2016)

Tabela 22 – Estatísticas descritivas MI e ME

		Mot. Intrínseca	Mot. Extrínseca
N	Valid	1959	1959
	Missing	0	0
Mean		46,16	38,06
Median		46,00	38,00
Mode		45	37
Std. Deviation		4,785	5,453
Variance		22,895	29,730
Skewness		-,152	-,171
Std. Error of Skewness		,055	,055
Kurtosis		,859	,323
Std. Error of Kurtosis		,111	,111
Percentiles	25	43,00	34,00
	50	46,00	38,00
	75	50,00	42,00

Fonte: Autor (2016)

Tabela 23 – Estatísticas descritivas MI e ME

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Mot. Intrínseca	1959	21	60	46,16	4,785	-,152	,055	,859	,111
Mot. Extrínseca	1959	15	59	38,06	5,453	-,171	,055	,323	,111
Valid N (listwise)	1959								

Fonte: Autor (2016)



Tabela 24 – Coeficientes de fiabilidade: Escala de CO

Escalas	Nº de Itens	Alpha de Cronbach
Comprometimento Afetivo (COAfe)	7	0.845
Comprometimento Normativo (CONor)	6	0.828
Comprometimento Calculativo (COCal)	6	0.772

Fonte: Autor (2016)

Tabela 25 – Estatística de item-total: Escala de CO

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COC_1	83,40	299,845	,289	,283	,842
COA_2 (I)	81,84	292,569	,466	,500	,834
COC_3	83,06	293,607	,349	,330	,840
CON_4	83,62	283,857	,541	,446	,830
CON_5 (I)	82,28	288,049	,467	,375	,834
COA_6	81,53	298,393	,464	,417	,835
COA_7 (I)	81,85	294,479	,413	,493	,836
CON_8	83,84	281,450	,556	,544	,829
COA_9	82,79	294,288	,413	,286	,836
COA_10	81,54	297,428	,466	,438	,835
COA_11	82,17	283,149	,589	,424	,828
CON_12	84,19	281,559	,553	,510	,829
COC_13	84,02	305,886	,192	,293	,847
COC_14	83,09	298,150	,319	,241	,841
COA_15 (I)	81,58	296,913	,431	,555	,836
COC_16	83,51	301,761	,251	,465	,844
COC_17	82,85	292,820	,395	,355	,837
CON_18	82,72	282,360	,614	,492	,827
CON_19	83,75	287,349	,490	,305	,833

Fonte: Autor (2016)

Tabela 26 – Coeficiente de fiabilidade: Escalas primárias do WPI

Escalas	Nº de Itens	Alpha de Cronbach
Motivação Intrínseca (MI)	15	0.766
Motivação Extrínseca (ME)	15	0.699

Fonte: Autor (2016)



Tabela 27 – Estatística de item-total: Escala de WPI

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MI_1	80,95	53,635	,364	,507	,711
ME_2	81,85	52,748	,322	,250	,712
MI_3	80,98	53,433	,406	,582	,709
ME_4	81,37	50,765	,488	,400	,699
MI_5	81,04	53,687	,366	,507	,711
ME_6	81,44	50,531	,490	,423	,699
MI_7	80,66	53,852	,379	,364	,711
ME_8 (I)	81,73	56,942	-,013	,100	,735
MI_9	81,21	53,890	,314	,234	,714
ME_10	81,50	52,517	,380	,253	,708
MI_11	81,06	52,598	,394	,251	,708
ME_12	81,80	51,753	,359	,264	,709
MI_13	81,43	53,721	,310	,184	,713
ME_14	81,77	51,997	,367	,297	,708
MI_15	80,67	54,919	,243	,376	,718
ME_16 (I)	82,13	57,352	-,047	,292	,737
MI_17	80,86	53,659	,364	,262	,711
MI_18 (I)	81,89	58,724	-,156	,179	,744
ME_19	82,34	55,556	,091	,215	,728
MI_20	81,52	56,224	,045	,145	,731
ME_21	81,67	53,348	,306	,215	,713
MI_22	81,08	53,723	,373	,240	,711
ME_23	81,14	54,366	,272	,251	,716
MI_24	81,31	53,609	,301	,176	,714
MI_25	80,84	53,653	,379	,367	,711
ME_26	82,01	54,898	,144	,159	,725
MI_27 (I)	81,60	58,702	-,157	,295	,742
ME_28 (I)	81,60	56,161	,054	,171	,730
ME_29	81,56	55,526	,118	,204	,725
ME_30	81,32	53,080	,309	,223	,713

Fonte: Autor (2016)



Tabela 28 – Correlações das variáveis

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.SEXO	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
2.IDADE	Pearson Correlation	-,134**	1								
	Sig. (2-tailed)	,000									
3.RAMO	Pearson Correlation	,023	,150**	1							
	Sig. (2-tailed)	,316	,000								
4.CATEGORIA	Pearson Correlation	-,017	-,409**	-,132**	1						
	Sig. (2-tailed)	,441	,000	,000							
5.PRSTSERVIÇO	Pearson Correlation	,158**	-,674**	-,157**	,559**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000						
6.CO Afet	Pearson Correlation	-,048*	,227**	-,023	-,262**	-,286**	1				
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,301	,000	,000					
7.CO Norm	Pearson Correlation	,012	-,091**	-,071**	,027	,032	,550**	1			
	Sig. (2-tailed)	,604	,000	,002	,224	,151	,000				
8.CO Calc	Pearson Correlation	,092**	-,182**	-,109**	,030	,110**	,046*	,230**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,183	,000	,040	,000			
9.Mot. Intrínseca	Pearson Correlation	,000	-,024	-,014	-,035	-,031	,203**	,129**	-,038	1	
	Sig. (2-tailed)	,988	,294	,548	,120	,173	,000	,000	,093		
10.Mot. Extrínseca	Pearson Correlation	-,039	-,199**	-,055*	,111**	,219**	-,090**	,012	,183**	,092**	1
	Sig. (2-tailed)	,088	,000	,014	,000	,000	,000	,589	,000	,000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Autor (2016)

Tabela 29 – Regressão múltipla: MI como variável dependente

Variáveis incluídas	Resumo do Modelo				Coeficientes Estandarizados		
	R ²	Erro Padrão	F	Sig. F	Beta	t	Sig.t
Comprometimento Afetivo					,207	7.124	,000
Comprometimento Calculativo	0.051	0.047	13.197	,000	-,069	-2.972	,003
Idade					-,105	-3.426	,001

Fonte: Autor (2016)



Tabela 30 – Regressão múltipla: ME como variável dependente

Variáveis incluídas	Resumo do Modelo				Coeficientes Estandarizados		
	R ²	Erro Padrão	F	Sig. F	Beta	t	Sig. t
Comprometimento Calculativo	0.098	0.094	23.649	.000	.174	7.667	.000
Sexo					-.094	-4.242	.000
Forma prestação serviço					.181	5.537	.000
Motivação Intrínseca					.116	5.275	.000

Fonte: Autor (2016)

Tabela 31 – Diferenças por Categoria: ANOVA

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
CO	Oficial	889	88,99	16,327	8,925	0,000
	Sargento	566	87,34	19,554		
	Praça	504	84,77	18,584		
	Total	1959	87,42	17,969		
COAfe	Oficial	889	40,40	7,378	85,529	0,000
	Sargento	566	39,39	8,454		
	Praça	504	34,80	8,441		
	Total	1959	38,67	8,306		
CONorm	Oficial	889	23,93	8,684	0,759	0,468
	Sargento	566	24,14	8,879		
	Praça	504	24,51	7,822		
	Total	1959	24,14	8,528		
COCal	Oficial	889	24,66	8,187	5,592	0,004
	Sargento	566	23,81	8,439		
	Praça	504	25,46	7,355		
	Total	1959	24,62	8,076		
MO	Oficial	889	84,20	6,995	15,135	0,000
	Sargento	566	83,04	7,784		
	Praça	504	85,58	8,109		
	Total	1959	84,22	7,579		
MI	Oficial	889	46,28	4,396	1,604	0,201
	Sargento	566	46,27	4,886		
	Praça	504	45,83	5,296		
	Total	1959	46,16	4,785		
ME	Oficial	889	37,92	5,306	41,821	0,000
	Sargento	566	36,78	5,379		
	Praça	504	39,75	5,365		
	Total	1959	38,06	5,453		

Fonte: Autor (2016)



Tabela 32 – Diferenças por forma de prestação de serviço: ANOVA

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
CO	QP	1348	88,24	18,063	8,893	0,000
	RV/RC	611	85,63	17,641		
	Total	1959	87,42	17,969		
COAfe	QP	1348	40,26	7,817	174,128	0,000
	RV/RC	611	35,14	8,269		
	Total	1959	38,67	8,306		
CONorm	QP	1348	23,95	8,916	2,064	0,151
	RV/RC	611	24,55	7,593		
	Total	1959	24,14	8,528		
COCal	QP	1348	24,02	8,370	23,991	0,000
	RV/RC	611	25,94	7,218		
	Total	1959	24,62	8,076		
MO	QP	1348	83,51	7,520	37,900	0,000
	RV/RC	611	85,77	7,483		
	Total	1959	84,22	7,579		
MI	QP	1348	46,26	4,754	1,857	0,173
	RV/RC	611	45,94	4,850		
	Total	1959	46,16	4,785		
ME	QP	1348	37,26	5,414	98,222	0,000
	RV/RC	611	39,83	5,114		
	Total	1959	38,06	5,453		

Fonte: Autor (2016)

Tabela 33 – Diferenças por Ramo: ANOVA

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
CO	Marinha	535	88,58	17,845	13,790	0,000
	Exército	1125	88,20	17,302		
	F. Aérea	299	82,45	19,804		
	Total	1959	87,42	17,969		
COAfe	Marinha	535	38,99	7,994	0,589	0,555
	Exército	1125	38,58	8,294		
	F. Aérea	299	38,42	8,888		
	Total	1959	38,67	8,306		
CONorm	Marinha	535	24,10	8,470	18,375	0,000
	Exército	1125	24,86	8,354		
	F. Aérea	299	21,52	8,790		
	Total	1959	24,14	8,528		
COCal	Marinha	535	25,49	8,074	13,779	0,000
	Exército	1125	24,77	7,742		
	F. Aérea	299	22,50	8,926		
	Total	1959	24,62	8,076		
MO	Marinha	535	84,82	7,834	2,505	0,082
	Exército	1125	84,06	7,597		
	F. Aérea	299	83,75	6,986		
	Total	1959	84,22	7,579		
MI	Marinha	535	46,42	4,761	1,826	0,161
	Exército	1125	45,98	4,877		
	F. Aérea	299	46,35	4,451		
	Total	1959	46,16	4,785		
ME	Marinha	535	38,40	5,695	3,244	0,039
	Exército	1125	38,07	5,357		
	F. Aérea	299	37,40	5,320		
	Total	1959	38,06	5,453		

Fonte: Autor (2016)



Tabela 34 – Diferenças por Idade: ANOVA

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
CO Afet	Menos de 20	21	32,48	10,328	36,732	,000
	20 a 30	737	36,52	8,354		
	30 a 50	994	39,79	7,881		
	Mais de 50	207	41,57	7,849		
	Total	1959	38,67	8,306		
CO Norm	Menos de 20	21	24,71	9,128	7,818	,000
	20 a 30	737	25,32	7,843		
	30 a 50	994	23,37	8,841		
	Mais de 50	207	23,58	8,858		
	Total	1959	24,14	8,528		
CO Calc	Menos de 20	21	25,62	7,074	25,741	,000
	20 a 30	737	26,02	7,297		
	30 a 50	994	24,40	8,240		
	Mais de 50	207	20,60	8,597		
	Total	1959	24,62	8,076		
Mot. Intrínseca	Menos de 20	21	44,38	5,869	2,425	,064
	20 a 30	737	46,28	4,828		
	30 a 50	994	46,24	4,686		
	Mais de 50	207	45,53	4,933		
	Total	1959	46,16	4,785		
Mot. Extrínseca	Menos de 20	21	39,33	5,388	28,247	,000
	20 a 30	737	39,39	5,388		
	30 a 50	994	37,41	5,387		
	Mais de 50	207	36,28	4,939		
	Total	1959	38,06	5,453		

Fonte: Autor (2016)



Tabela 35 – Diferenças por Género: ANOVA

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
CO Afet	MASCULINO	1744	38,81	8,323	4,526	,034
	FEMININO	215	37,53	8,095		
	Total	1959	38,67	8,306		
CO Norm	MASCULINO	1744	24,10	8,582	,269	,604
	FEMININO	215	24,42	8,091		
	Total	1959	24,14	8,528		
CO Calc	MASCULINO	1744	24,36	8,077	16,626	,000
	FEMININO	215	26,73	7,765		
	Total	1959	24,62	8,076		
Mot. Intrínseca	MASCULINO	1744	46,16	4,773	,000	,988
	FEMININO	215	46,15	4,891		
	Total	1959	46,16	4,785		
Mot. Extrínseca	MASCULINO	1744	38,13	5,437	2,920	,088
	FEMININO	215	37,46	5,552		
	Total	1959	38,06	5,453		

Fonte: Autor (2016)